

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

O PRODER (PROGRAMA DE EMPREGO E RENDA) NO MUNICÍPIO
DE ANTÔNIO CARLOS – UMA AVALIAÇÃO

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção
de carga horária na disciplina GNM 5420 – Monografia.

Por: Lúcio-Claudio Willemann Rogério

Orientador: Professora Carmen R. O. G. Gelinski

Área de Pesquisa: Desenvolvimento Sócio-Econômico

Palavras – Chaves: Proder – Programa de Emprego e Renda
Desenvolvimento Econômico Local

Florianópolis, Agosto de 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 9,0 (nove) ao aluno Lúcio Cláudio Willemann Rogério na disciplina CNM – 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora: _____

Professora Carmen R. O. G. Gelinski
Presidente

Professora Márcia Machado
Membro

Professor Luiz Felipe Ferreira
Membro

“Programas convencionais de socorro à pobreza devem ser substituídos por abordagens centradas na comunidade, que permitem uma participação mais democrática além de serem mais eficazes.

A formação de comunidade enfatiza as redes de apoio, o espírito de iniciativa e o cultivo do capital social como meio de gerar renovação econômica em localidades de baixa renda. O combate à pobreza requer uma injeção de recursos econômicos, mas aplicados para apoiar a iniciativa local.”

Anthony Giddens (1993, *apud* Franco, 2000), em A Terceira Via.

Agradeço o esforço, a dedicação e o carinho da professora Carmen Gelinski e a meus amigos de trabalho, pela compreensão e ajuda proporcionadas nos afazeres do dia a dia durante o período em que estive produzindo esta monografia. Um agradecimento especial aos meus pais, Luiz César e Neide, que numa alquimia perfeita forneceram uma base sólida às minhas conquistas e a minha namorada kellen, fonte de emoção e perseverança.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	VII
LISTA DE QUADROS.....	VIII
LISTA DE ANEXOS.....	IX
RESUMO.....	X
 CAPÍTULO I - PROBLEMÁTICA	 11
1.1 - Introdução	11
1.2 - Objetivos.....	15
1.2.1 - Geral	15
1.2.2 - Específico	16
1.3 - Metodologia	16
1.3.1 - Procedimentos Metodológicos.....	16
1.3.2 - Natureza do Estudo	17
1.3.3 - Caracterização do Estudo	17
1.3.4 - Técnica de coleta de dados	18
 CAPÍTULO II - DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL.....	 21
2.1 = Desenvolvimento	21
2.2 – Desenvolvimento Sustentável.....	22
2.3 – Desenvolvimento Econômico Local.....	23
2.4 – Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável.....	35
 CAPÍTULO III - PRODER - PROGRAMA SEBRAE DE EMPREGO E RENDA.....	 38
3.1 – Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas.....	38
3.2 – Proder - Programa de Emprego e Renda	40
3.2.1 - Restropectiva.....	46
3.2.2 - A Concepção e Avaliação do Programa Proder.....	48
3.3 – Metodologia de Autodiagnóstico das Potencialidades Municipais	49
3.3.1 - Etapas de Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Municipal.....	51
 CAPÍTULO IV - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO DE ANTÔNIO CARLOS	 61
4.1 - Município de Antônio Carlos	61
4.2 - Plano Estratégico de Desenvolvimento Municipal de Antônio Carlos	62

CAPÍTULO V - MENSURAÇÃO DO PRODER NO MUNICÍPIO DE ANTÔNIO CARLOS 79

6 = CONCLUSÃO 90

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 92

ANEXO A..... 95

ANEXO B..... 96

ANEXO C..... 101

LISTA DE FIGURAS

GRÁFICO	1	–	MAPA DE SANTA CATARINA.....	61
---------	---	---	-----------------------------	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO	1	–	IDÉIAS PARA A TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL.....	27
QUADRO	2	–	QUESTÃO N.º 4 DO QUESTIONÁRIO ADAPTADO.....	83
QUADRO	3	–	QUESTÃO N.º 5 DO QUESTIONÁRIO ADAPTADO.....	83
QUADRO	4	–	QUESTÃO N.º 6 DO QUESTIONÁRIO ADAPTADO.....	84
QUADRO	5	–	QUESTÃO N.º 7 DO QUESTIONÁRIO ADAPTADO.....	85
QUADRO	6	–	QUESTÃO N.º 8 DO QUESTIONÁRIO ADAPTADO.....	85
QUADRO	7	–	QUESTÃO N.º 11 DO QUESTIONÁRIO ADAPTADO.....	88

LISTA DE ANEXOS

- 1 - ANEXO A – LISTA DOS PARTICIPANTES DO PRODER 95
- 2 - ANEXO B – QUESTIONÁRIO PADRÃO X QUESTIONÁRIO
ADAPTADO..... 96
- 3 - ANEXO C – PLANO DE AÇÃO DO SETOR TURÍSTICO..... 101

RESUMO

Fazendo frente à demanda reprimida da diversificação econômica de um país cuja economia da grande maioria dos pequenos e médios municípios está baseada quase que exclusivamente na exploração das atividades primárias, sendo considerados supridores de fatores produtivos para os grandes centros urbanos e pólos industriais e ainda dependentes dos governos no que tange às ações voltadas ao seu desenvolvimento e para o aporte de recursos, o Sebrae/SC criou o Proder.

Criado em 1984, sob a denominação de Programa Microrregional – mais tarde, Programa Integrado de Desenvolvimento Socioeconômico (PIDSE) e Programa de Apoio ao Desenvolvimento Municipal (PADEM), o hoje Programa de Emprego e Renda (Proder), a partir de 1993, foi adotado pelo Sistema Sebrae para todo o país, tendo como objetivo principal estimular o autodesenvolvimento econômico, social e cultural dos municípios, o Proder visa, através do desenvolvimento local, criar condições de sustentabilidade, sob a inspiração do conhecido dístico, atribuído freqüentemente a John Lennon – “Pensar globalmente, agir localmente”.

Neste contexto, o presente estudo, apresenta uma avaliação de qualidade do Proder no município catarinense de Antônio Carlos sob a ótica dos responsáveis por sua elaboração e implantação, demonstrando suas características e seus reflexos no desempenho de sua economia.

Foi aplicado um questionário de avaliação e os principais resultados encontrados foram de que, qualquer tipo de iniciativa de desenvolvimento local, mesmo não sendo um sucesso total, como no caso de Antônio Carlos, agrega muito valor para os municípios, trazendo a tona, um despertar de consciência para o seu autodesenvolvimento.

CAPÍTULO I

PROBLEMÁTICA

1.1 - Introdução

A crise financeira vivida pelo estado brasileiro se reflete diretamente sobre a maioria dos municípios, provocando efeitos desastrosos sobre suas economias. Existe também um conjunto de fatores que ampliam essa crise: queda da receita, dificuldade na obtenção de recursos, aumento do componente despesas e postura não empreendedora no gerenciamento da administração municipal. Conseqüentemente, o que se observa é a redução da capacidade de gasto do poder público, e o reflexo desta incapacidade é o desestímulo dos investimentos no âmbito local, reduzindo assim a oferta de emprego e a capacidade de consumo.

É no município que as principais conseqüências das transformações capitalistas estão centradas, e dele deverão surgir as principais ações para fazer frente a estes novos desafios. Neste ambiente planos locais de desenvolvimento são o imperativo da nova ordem econômica.

A criação de novas oportunidades de trabalho, qualificação da mão-de-obra, melhores condições de vida, proteção do meio-ambiente, etc., são ações que devem surgir de um efeito endógeno, buscando adequá-las à realidade da comunidade através de soluções simples e práticas.

Um dos pontos vitais é que se conheçam a fundo as principais oportunidades existentes no município, seus pontos fortes e fracos, suas ameaças no campo externo e interno e, através deste diagnóstico, estabelecer diretrizes para o desenvolvimento municipal.

Depois da identificação deste conjunto de elementos torna-se necessária à elaboração de um plano estratégico em que se definam os destinos do município de dentro para fora e não mais de fora para dentro, prática comum nestas últimas décadas. Os municípios não podem mais aceitar as condições e

imposições externas, tendo que observar o contexto global e a partir da comunidade definir suas políticas de desenvolvimento.

Aproveitar as potencialidades municipais, eliminar os pontos fracos, diminuir os riscos e ameaças e direcionar as vocações municipais para um novo patamar de desenvolvimento são os objetivos do Proder – Programa de Emprego e Renda, que faz parte de convênio assinado entre o Sebrae/SC e as Prefeituras interessadas.

O Proder é um plano de mobilização comunitária, sendo desenvolvido pelo Sistema Sebrae para suprir necessidades dos pequenos e médios municípios brasileiros, na busca de alternativas para o seu crescimento e fortalecimento, através da ocupação de vazios em todos os setores produtivos.

O Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas de Santa Catarina – Sebrae/SC em observância à filosofia e ações do seu sistema e sintonizado com o quadro acima delineado, de posse das informações sobre a realidade específica de cada município onde atua, está viabilizando estratégias de intervenção que possibilitem equacionar problemas e estimular o autodesenvolvimento econômico, social e cultural dos municípios.

A grande maioria dos municípios brasileiros tem sua economia baseada na exploração das atividades primárias, sendo considerados supridores de fatores produtivos para os grandes centros urbanos e pólos industriais. Contudo, essa situação pode ser modificada, na medida em que se mobilizem as comunidades, no sentido de gerar uma consciência política de participação nas diversas decisões que lhes são pertinentes, bem como no intuito de capacitá-las a transformar suas próprias realidades. Para isso, o papel da Prefeitura como agente transformador é indispensável.

Assim, partindo desta filosofia de participação e organização comunitária, o Proder estabelece como ações básicas o fomento e o fortalecimento das atividades econômicas, através de um processo participativo, com o qual todas as pessoas se envolvam em prol da implementação de ações voltadas para a auto-sustentação sócio-econômica das regiões e para a melhoria da qualidade de vida da população.

Portanto, o Proder é um empreendimento estratégico do Sistema Sebrae e de acordo com a sua filosofia, objetiva a geração de novas oportunidades de trabalho em municípios de pequeno porte, via criação e desenvolvimento de micros e pequenas empresas. O programa baseia-se no estímulo e apoio ao desenvolvimento do espírito empreendedor.

Fundamenta-se em dois princípios básicos, norteadores de sua atuação:

- A melhor forma de gerar empregos é criar e desenvolver empresas
- A forma mais eficaz de criar e desenvolver empresas é estimular e formar empreendedores.

O programa implementa-se mediante parcerias com instituições públicas e privadas de objetivos coincidentes, tais como entidades empresariais (associações comerciais, industriais e rurais, clubes de dirigentes lojistas, etc.) órgãos federais e estaduais de fomento, clubes de serviços, órgãos de financiamento, público e privado, entre outros.

O Proder é um “despertar da comunidade” para identificar os potenciais empreendimentos existentes e que possam gerar ocupação e renda para os municípios. A não percepção das boas oportunidades, a falta de informações em qualidade, a inexistência de espírito empreendedor, constituem elementos inibidores para a iniciativa empresarial.

Em função das diferenças e necessidades regionais, a metodologia de implementação do programa pode mudar de uma região para outra. No entanto, procura-se manter um eixo central capaz de nortear um plano de desenvolvimento local, coerente, auto-sustentado e integrado.

Com o objetivo de dar um impulso na geração de receita própria e na interiorização ainda mais de suas ações como empresa, e atender às metas globais do Sebrae Nacional, com vistas ao desenvolvimento para os municípios catarinenses, o Sebrae/SC articulou em parceria com a Unidade Central do Sebrae Nacional que, reforçada pelo engajamento de executivos municipais do Estado, desenvolveram as ações do Proder em 126 cidades de Santa Catarina no ano de 1998.

O primeiro momento do Proder consiste na seleção do município, que tanto pode ocorrer a partir de uma solicitação da Prefeitura ou da comunidade,

como pode ser apontado pelo próprio Sebrae, como foi o caso do município de Antônio Carlos, uma das 126 cidades catarinenses que decidiram investir na realização do Proder. A escolha desse município, para fins de análise, deve-se à facilidade de obtenção dos dados junto ao Sebrae/SC, e ao fato de não ter se realizado qualquer tipo de estudo de avaliação da qualidade do Proder em Antônio Carlos.

O processo de implantação do programa no município inicia-se pela realização de uma sondagem informal por meio de contatos diretos com a comunidade, com o objetivo de descobrir o grau de comprometimento das lideranças políticas com o anseio da população. A partir daí definido o município, inicia-se o desenvolvimento do programa, que se estrutura em três etapas.

ABORDAGEM, ANÁLISE E AVALIAÇÃO ECONÔMICA: o período previsto para esta etapa é de três a seis meses. Seis ações são fundamentais nessa fase do trabalho: contato com as lideranças municipais; elaboração e assinatura do protocolo de intenções ou convênio; seleção e identificação dos técnicos da comunidade; realização do diagnóstico sócio-econômico municipal; definição e concessão de local e equipamentos para instalação de escritório do Proder e definição de instrumento de continuidade do Proder no município.

IMPLANTAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO: o período previsto para a realização desta etapa é de três a cinco meses. Envolve o lançamento do programa, a apresentação e discussão do diagnóstico sócio-econômico e o desenvolvimento das ações.

COMO GARANTIR A CONTINUIDADE: acompanhar o desenvolvimento do Proder e de todas as ações é parte fundamental do processo de implantação do Programa, na medida em que vai possibilitar o desenvolvimento auto-sustentável do Programa. Para assegurar esse desenvolvimento, define-se previamente, junto à comunidade, o instrumento de continuidade que deverá ser implementado. No município de Antônio Carlos foi constituído um Fórum de Desenvolvimento, mas que não teve expressão nem atuação, pondo-se como um ponto negativo do Proder no município, pois, este processo é parte fundamental para viabilizar o programa, isto é, a própria metodologia do plano descreve que o acompanhamento deverá ser realizado pela pessoa ou entidade indicada, com

supervisão do Sebrae/Sc, através do Escritório Regional ou da própria equipe técnica do Proder, caracterizando-se uma falha, que ao ser analisada, demonstrou ser uma das causas e conseqüências para o projeto não tivesse tanta expressão.

Com a consolidação do Proder, os principais resultados esperados são o incentivo à criação de novas oportunidades de negócios e do apoio técnico para que possa se desenvolver, aumentando a renda e a geração de emprego. Este trabalho pretende avaliar o Programa de Emprego e Renda - Proder no município de Antônio Carlos, executado no período de Agosto a Novembro de 1998, sob a ótica dos responsáveis por sua elaboração e implantação.

1.2 - Objetivos

1.2.1 - Geral

Avaliar o Proder no município de Antônio Carlos, desde a sua implantação no final do ano de 1998, sob a ótica dos participantes responsáveis por sua elaboração e implantação, buscando identificar os pontos positivos e negativos do programa.

1.2.2 – Específicos

Em termos mais específicos, pretende-se:

- Caracterizar o Desenvolvimento Econômico Local
- Caracterizar o Proder, apresentando sua metodologia de autodiagnóstico das potencialidades municipais e seu plano de ação.
- Apresentar o Plano de Desenvolvimento Municipal de Antônio Carlos, demonstrando seus resultados e conclusões.
- Avaliar o Proder no Município de Antônio Carlos, através da aplicação de um questionário direcionado as pessoas que participaram da elaboração e implantação do programa, identificando seus aspectos importantes.

1.3 - Metodologia

A concepção deste trabalho foi norteadada pela filosofia do programa Sebrae de fomento e geração de emprego e renda, chamado de Proder, implementado no município catarinense de Antônio Carlos no ano de 1998.

Para que os objetivos fossem atingidos, realizou-se uma ampla investigação na bibliografia existente, extraindo informações pertinentes à estruturação do presente trabalho, procurando adequar o assunto aos problemas econômicos estudados no campo das ciências econômicas.

1.3.1 - Procedimentos Metodológicos

Apresenta-se nesta seqüência, a natureza do estudo, sua caracterização e as técnicas de coletas de dados.

1.3.2 - Natureza do Estudo

O estudo busca compreender e avaliar o Proder implantado em Antônio Carlos no final de 1998, mostrando sua evolução e contribuição para o desenvolvimento do município, sob a visão dos responsáveis por sua elaboração e implantação.

Serão utilizados dois tipos de abordagem, tanto qualitativa, quanto quantitativa, pois exige o desenvolvimento de quadros e tabelas como fatores de caracterização derivados de dados e informações coletadas, usando também elementos de inferência estatística para resolução do problema de pesquisa.

A abordagem Quantitativa: caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informação, quanto no tratamento através de técnicas estatísticas. Representa, em princípio, a intenção de garantir a previsão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências (GIL, 1991).

Segundo Richardson (1989), “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não se emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise do problema. Há autores que não fazem distinção clara entre métodos quantitativos e qualitativos, por entender que a pesquisa quantitativa é também, de certo modo, qualitativa”.

Assim a pesquisa obterá dados descritivos e estatísticos do Proder realizado no município de Antônio Carlos, demonstrando sua evolução e concretização, e por fim será aplicado um questionário direcionado aos responsáveis pela sua elaboração e implantação, tentando levantar suas opiniões sobre o programa, e com isso tirar as devidas conclusões.

1.3.3 - Caracterização do Estudo

Observando-se o objetivo do presente trabalho, este estudo caracteriza-se como exploratório e explicativo.

É exploratório porque permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de um problema específico, aprofundando seus estudos nos limites desta realidade (Triviños, 1990). O estudo exploratório busca antecedentes e maior conhecimento para, em resposta, fazer uma análise dos resultados, o que confere à mesma um caráter avaliativo.

Quanto ao delineamento de pesquisa, Gil (1990) destacou a existência de 2 (dois) grupos: aqueles que se valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento e o estudo de caso. Porém, o próprio autor reconhece que esta classificação não pode ser tomada como absolutamente rígida, visto que algumas pesquisas, em função de suas características, não se enquadram num ou outro modelo.

Neste estudo, dos tipos de delineamento de pesquisa citadas por GIL (1991), o que melhor ser enquadra é o do tipo *ex-post-facto*, pois proceder-se-á os efeitos dos fatos consumados, para em seguida, mediante análise quantitativa e qualitativa, obter conclusões correspondentes aos dados coletados.

Assim a pesquisa obterá os dados sobre o Proder no município de Antônio Carlos, avaliando sua composição, dando significado aos resultados levantados e demonstrando sua importância, sendo essa a preocupação essencial deste estudo.

1.3.4 - Técnica de Coleta de Dados

Toda pesquisa deve evidenciar as técnicas de coleta de dados que pretende utilizar para o levantamento dos dados primários e/ou secundários no desenvolvimento do projeto.

Os dados primários referem-se àqueles coletados pela primeira vez pelo pesquisador. Os dados secundários são aqueles que se encontram à disposição do pesquisador em boletins, livros, etc. (AMBONI, 1996).

Nesta investigação, a técnica de coleta de dados refere-se aos primários e aos secundários, utilizando o seguinte procedimento. Primários, estes dados foram coletados através de entrevistas, por ser esta a forma de coleta mais

importante para que se possa captar a opinião sobre certo assunto, neste caso a opinião das pessoas responsáveis pela elaboração e implantação do programa Proder no município em estudo.

As entrevistas foram realizadas diretamente a estas pessoas, pois, são elas que, de uma forma ou de outra, influenciaram nas tomadas de decisões, em diferentes graus.

Realizaram-se 47 entrevistas no mês de Julho de 2001 envolvendo pessoas da comunidade, do poder público e das empresas (anexo A), resultando destas visitas 21 questionários respondidos. Esse número estatisticamente baixo, deu-se porque alguns dos participantes não foram encontrados ou não existem mais ou mudou de dono o estabelecimento, e muitos deles responderam que não participaram em nenhum momento da elaboração e implantação do programa, sendo um ponto negativo para o programa devido o documento oficial listá-los como efetivos participantes.

O questionário utilizado na pesquisa foi adaptado de um questionário padrão do Sebrae, isto é, de uma pesquisa de avaliação do Sistema Sebrae pelos clientes externos, ou seja, uma avaliação contínua da qualidade. Portanto, o questionário foi modificado e direcionado para o objetivo deste trabalho.(anexo B).

Avaliou-se o Proder, realizado no final de 1998, ano de sua implantação no município de Antônio Carlos e também os resultados obtidos nos anos subseqüentes 1999 e 2000, demonstrando a opinião dos empresários, do poder público e da comunidade, extraindo das informações coletadas, os aspectos positivos e negativos que o programa trouxe para o município.

A análise dos dados foi feita através de um método de tabulação simples, examinando as evidências coletadas, com ajuda do Software Estatística, e tirando-se as devidas conclusões.

Neste trabalho, procurou-se avaliar e interpretar as informações levantadas, tendo como base o arcabouço teórico contido na bibliografia escolhida, o qual norteou o desenvolvimento do estudo.

Além das entrevistas, utilizou-se dados secundários, provenientes de materiais informativos disponíveis, tais como revistas especializadas, dissertações, publicações e documentos da própria empresa, entre os quais,

relatórios e documentos relativos ao Proder em Antônio Carlos, diagnóstico estratégico de desenvolvimento municipal, o plano de ação e os respectivos indicadores.

CAPÍTULO II

DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL

Este capítulo abordará a idéia de desenvolvimento econômico local na busca da sustentabilidade, que seria a situação almejada por todo e qualquer programa de geração de emprego e renda baseados em um plano de desenvolvimento municipal.

O Proder, um produto do Sistema Sebrae, se enquadra perfeitamente neste contexto, estando o produto tentando se adequar às mudanças no ambiente mundial, na busca da substituição das visões desenvolvimentistas baseadas só na abordagem econômica, para uma visão de sustentabilidade, com investimento no capital humano e na preservação do ambiente.

Na verdade, desenvolvimento é um conceito complexo que envolve um grande número de elementos para o seu entendimento, sendo consensual, hoje, que desenvolvimento não se restringe apenas ao crescimento econômico. Vai, além disso.

2.1 – Desenvolvimento

Para o conceito de desenvolvimento a literatura fornece várias definições. Dentre as muitas definições que se pode encontrar, existe uma que parece ser capaz de resumir o que possa ser dito sobre este conceito. É uma pequena citação de Montibeller Filho (1999, p. 34), que afirma “o desenvolvimento é uma noção universalmente desejada, e traz em si a idéia de progresso, melhoria”.

Conseqüentemente segundo o autor, este progresso deveria vir acompanhado de melhores padrões de qualidade de vida que seriam aferidos por indicadores tais como: maior esperança de vida; padrão de educação, acesso a serviços básicos de água potável e saneamento, segurança, liberdades políticas, igualdade de oportunidades para todos, independentemente do sexo, religião, raça ou militância política, dentre outros.

Todos estes indicadores deveriam ser acompanhados por um elevado padrão de renda, que permitiria aos indivíduos terem acesso a alguns bens materiais básicos. Isto demonstrado pode-se dizer que o crescimento econômico torna-se uma condição necessária ainda que não suficiente para que ocorra o desenvolvimento econômico. Mas com o tempo houve a necessidade de mais sustentabilidade para esse desenvolvimento, buscando assim o desenvolvimento sustentável.

2.2 – Desenvolvimento Sustentável

De acordo com o Sebrae o conceito de desenvolvimento sustentável tornou-se mais difundido após a divulgação do Relatório de Brundtland em 1987, pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento. O Relatório de Brundtland, sob título O Nosso Futuro Comum, foi elaborado por aquela Comissão que havia sido criada pela Organização das Nações Unidas e foi o resultado da resolução da Assembléia Geral do Outono de 1987. Esta reunião foi presidida pela Primeira Ministra da Noruega Grö Harlen Brundtland. Este relatório se constituiu no terceiro de uma série empreendida pelas Nações Unidas. O primeiro havia sido elaborado pela Comissão Brandt sob título Programa de Sobrevivência nas Crises. A este documento seguiu-se o relatório da Comissão sobre Segurança e Desarmamento.

As gerações futuras têm direito de herdar uma natureza tão diversificada e produtiva quanto à de hoje. Ao aperfeiçoar o conceito de desenvolvimento sustentável, o Relatório Brundtland alerta que o desenvolvimento sustentável exige que as sociedades atendam as necessidades humanas, tanto aumentando o potencial de produção quanto assegurando a todos as mesmas oportunidades.

O desenvolvimento sustentável centra sua atenção para a relação dos homens com a natureza, preconizando a utilização racionalizada dos estoques de recursos naturais de acordo com Nijkamp (1990, *apud* Souza Filho, 2000). A grande preocupação dos estudiosos está voltada às gerações futuras e a necessidade de políticas que preconizem um desenvolvimento harmonioso e,

prioritariamente, sustentável nos períodos posteriores (Guimarães, 1994, *apud* Souza Filho, 2000).

Para o Sebrae o objetivo do desenvolvimento sustentável é alcançar a melhoria da vida humana em todos os aspectos: vida longa e saudável, educação, acesso aos recursos necessários para um padrão de vida digno, sem, no entanto, alterar a variedade e produtividade da natureza.

2.3 – Desenvolvimento Econômico Local

Vaz (2000), um dos consultores do Núcleo de Gestão Municipal do Instituto Polis, observou que nos últimos anos em nível mundial, o “local” está ganhando cada vez mais importância e assumindo maiores responsabilidades no desenvolvimento do território. Face aos problemas estruturais de uma economia mundializada e às dificuldades cada vez maiores dos poderes centrais para enfrentar essas dificuldades, então surge na década de 80 a Teoria do Desenvolvimento Local, inicialmente focalizada no desenvolvimento econômico do território e principalmente orientada para a execução de iniciativas de criação de emprego.

Estas iniciativas segundo Vaz (2000) foram ampliando o seu campo de ação, começando a atuar cada vez mais a partir de uma perspectiva integrada do desenvolvimento, não só baseada no econômico, mas também no social e ambiental. Nesta a participação de todos os atores da sociedade civil e do tecido sócio-econômico local são condições indispensáveis para a sua sustentabilidade. Para ele o desenvolvimento local transforma-se, assim, em um instrumento de conserto que põe nas mãos dos seus beneficiários, os atores locais, a responsabilidade de elaborar e pôr em marcha estratégias sustentáveis de desenvolvimento.

E suas estratégias de desenvolvimento local baseiam-se principalmente na mobilização do potencial endógeno do território com o fim último de melhorar a qualidade de vida dos seus habitantes, mas requerem algumas condições fundamentais: possuir capacidade de gestão em nível local, ter acesso a conhecimentos e informação especializada e poder contar com assessoria e

apoio técnico. Para muitos territórios, especialmente os geograficamente isolados e fora dos canais de comunicação, estas condições são muitas vezes difíceis de obter.

Na visão de Vaz (2000) cada contexto local é diverso e, portanto, as iniciativas e políticas implementadas devem levar em consideração a sua especificidade e não podem ser meramente importadas de um contexto diferente. Também é verdade que países e regiões diferentes enfrentam muitas vezes problemáticas comuns. As soluções encontradas por uns podem assim servir de parâmetro em outros lugares do mundo.

Ainda segundo Vaz (2000) para estimular o desenvolvimento local é importante poder entrelaçar a criação e empenho "local" com as experiências "globais", o que se torna possível através dos serviços de formação, informação, assistência técnica e trabalho em rede.

Na primeira versão do Proder o programa era baseado na idéia do desenvolvimento econômico local, sendo definido como aquele processo reativador da economia e dinamizador da sociedade local que, mediante o aproveitamento eficiente dos recursos endógenos disponíveis em uma zona determinada, é capaz de estimular seu crescimento econômico, criar emprego e melhorar a qualidade de vida duma comunidade local (Del Castilho, 1994).

Para Paiva (2000), o desenvolvimento local torna-se um novo padrão aonde a potencialização dos recursos de dentro do município vem substituir o planejamento centralizado e impulsionado por recursos de fora do município, ocorrência predominante das décadas de 70 e 80. Este novo padrão, onde a participação dos atores locais é fundamental e indispensável, orienta os programas e projetos voltados à redução das desigualdades sociais e regionais através da promoção da cultura empreendedora local - criação de emprego e geração de renda; fortalecimento técnico-gerencial do poder local e a criação de capital social - capacitação dos atores locais e suas organizações.

Paiva (2000) mostra, ainda, que na prática, todo programa de desenvolvimento econômico local esta buscando a criação de novas instituições para o desenvolvimento territorial, com a participação negociada dos gestores públicos e do setor privado; impulsionando iniciativas empresariais inovadoras;

melhorar a capacitação da força de trabalho local. E o objetivo final de sua estratégia é a implantação de um modelo de crescimento equilibrado, baseado na dinamização dos recursos de dentro do município e na viabilização do potencial econômico produtivo local. As ações são basicamente de três naturezas: inserção competitiva local, na economia global, através da transferência de tecnologia e da disseminação de informações sobre o mercado; capacitação da força de trabalho e dos empreendedores locais; coordenação e articulação das ações no território através da formulação participativa de planos locais de desenvolvimento.

Um aspecto inovador desta estratégia local, quando comparada aos modelos tradicionais de construção de planos de desenvolvimento, é sua metodologia de intervenção, segundo Paiva (2000). O processo de construção do diagnóstico participativo é a peça básica da metodologia. É através dele que os atores locais são mobilizados para a discussão de sua realidade, se conscientizando da importância de seu papel na transformação desta realidade e se comprometendo com a sustentabilidade das ações propostas na Agenda Local.

No Brasil, assim como em outros países de acordo com Paiva (2000), o desenvolvimento local por lidar com variáveis nem sempre tangíveis, tem sido muito pouco quantificado e parametrizado. Isto tem dificultado o monitoramento do processo, a avaliação de impacto, e a comparação de experiências, prejudicando a identificação dos fatores explicativos de fracassos e sucessos. São muitos os relatos de “melhores práticas”.

No entanto, a natureza informal e impressionista dos mesmos não contribui para a construção de um arcabouço teórico e operacional mínimo, que facilite a estruturação de novas intervenções. A grande maioria das experiências em curso não está pautada em cenários de marco zero, não define metas claras e não identifica indicadores que possam medir o progresso e o impacto da intervenção. De acordo com a autora torna-se fundamental criar um arcabouço teórico e instrumentos operacionais que promovam a consistência e a robustez teórica das propostas de intervenção, bem como permitam aumentar a eficácia e efetividade das ações.

Desenvolvimento econômico local não possui propriamente uma teoria para embasar sua aplicação, mas, sim, uma série de percepções e conceitos extraídos das experiências desencadeadas em várias regiões do mundo. Os fundamentos e conceitos que justificam sua aplicação vêm das práticas adotadas, que confirmam premissas, registrando resultados positivos, baseados em indicadores como: empregos industriais, valores industriais agregados, empregos no comércio, vendas do comércio, empregos em serviços e receita de serviços.

Quanto a uma Teoria do Desenvolvimento Econômico Local ainda é cedo demais para isto, afirma Blakely (1994, *apud* Borba, 2000). Ele se propôs a apenas esboçar o que deveria ser uma teoria sintética para desenvolvimento econômico local através de uma síntese e reformulação de algumas idéias existentes nas teorias econômicas tradicionais. Servindo para a reflexão e a ação no contexto do desenvolvimento econômico local, o pesquisador faz considerações sobre alguns fundamentos de teoria econômica como:

“1 - Emprego – no modelo neoclássico, baixos salários e custos menores são suficientes para criar empregos. Em desenvolvimento econômico local a comunidade deve aperfeiçoar seus recursos humanos e utilizar/maximizar a base de recursos naturais e institucionais para criar oportunidades de emprego;

2 - Base de Desenvolvimento – os modelos de base de desenvolvimento repousam em um enfoque setorial para desenvolvimento econômico não importando onde ele se dá. Em desenvolvimento econômico local a premissa é que a direção do desenvolvimento econômico é uma escolha consciente da comunidade que irá estruturar a base de desenvolvimento da localidade;

3 - Valor da Localização – a visão tradicional é que as facilidades de transporte e o mercado determinam a viabilidade econômica de uma comunidade para o desenvolvimento. O modelo em desenvolvimento econômico local trabalha com novos fatores locais como: ambiente social e natural, facilidades para recreação e lazer, instituições sociais, políticas, educacionais e outros de natureza regional que estimulam a economia local através de um clima convidativo e favorável aos negócios;

4 - Recursos do Conhecimento – a economia tradicional baseada em produtos seriados não exigia grandes recursos de pesquisa quanto à do "conhecimento intensivo", isto porque a informação na economia moderna se tornou ela mesma um produto. Os recursos intelectuais de uma região são a mão-de-obra essencial na Pesquisa & Desenvolvimento para a inovação industrial, fator fundamental para a maior parte das indústrias “. (Borba, 2000, p. 15)

Resumiu Blakely (1994, *apud* Borba, 2000), esta proposição, em um quadro:

Quadro 1		
Idéias para Teoria de Desenvolvimento Econômico Local		
Componente	Conceito Antigo	Novo Conceito
Emprego	Mais firmas = mais emprego	Firmas que trazem empregos de qualidade de acordo com o perfil da população local
Base de Desenvolvimento	Construindo setores econômicos	Construindo novas instituições econômicas
Valor da Localização	Vantagem comparativa baseada em valores físicos	Vantagem comparativa baseada em ambiente de qualidade
Recurso do Conhecimento	Força de trabalho disponível	Conhecimento como propulsor econômico

Fonte: Blakely (1994)

Concluiu Blakely (1994, *apud* Borba, 2000) que este novo sistema conceitual é ainda nascente para servir como padrão para desenvolvimento econômico local. Ele não é capaz ainda, ou não tem status para tanto. O ponto básico deste sistema sugere que desenvolvimento econômico local é um programa que enfatiza o uso pleno dos recursos humanos e naturais para gerar emprego e criar riqueza em uma determinada localidade.

“Talvez a contribuição mais significativa para a conformação de novas visões de desenvolvimento local que interrogam o atual padrão de desenvolvimento – sobretudo os padrões insustentáveis de produção e consumo ainda vigentes – tenham surgido na área ambiental. Desde o Relatório do Clube de Roma até a ‘Eco-92’, vinte anos depois, introduziram-se componentes novos nas reflexões sobre o desenvolvimento, que tentam até hoje ser sintetizados pelo conceito geral de sustentabilidade”. (Franco, 2000, p. 31)

Segundo Franco (2000) a realidade da vertente sustentabilista demonstra os limites dos atuais padrões de produção e consumo, para a qual “o local atua como

elemento de transformação sócio-político-econômica, representando o locus privilegiado para novas formas de solidariedade e parceria entre os atores, em que a competição cede espaço à cooperação. O local representa, nesse contexto, uma fronteira experimental para o exercício de novas práticas Becker (1997, *apud* Franco, 2000) e para o estabelecimento de redes sociais fundadas em novas territorialidades, frente às exigências colocadas por problemas de âmbito global, cujo enfrentamento depende em grande medida de intervenções que se realizam em nível do local. O local constitui-se assim em espaço de articulação – ou de síntese – entre o moderno e o tradicional, sinalizando a possibilidade de gestarem-se, a partir das sinergias produzidas por essas interações, soluções inovadoras para muitos dos problemas da sociedade contemporânea”. Albagli (1998, *apud* Franco, 2000, p. 23).

Um programa de desenvolvimento local exige, para sua implementação, o estabelecimento de um conjunto de instrumentos baseados em alguns conceitos essenciais que caracterizam as variáveis da localidade e determinam a estratégia a ser seguida.

A combinação de características regionais e circunstanciais que afetam o local irá estabelecer um guia que fundamenta as tomadas de decisão que dirigem o plano de desenvolvimento específico da comunidade foco das ações do plano. Blakely (1994, *apud* Borba, 2000) aponta algumas delas:

- “Zona de ação – estabelecimento da área geográfica foco do plano;
- Instituições – criação ou orientação de instituições e organizações públicas e privadas locais participantes do plano;
- Negócios Locais – caracterização de empresas e empreendimentos existentes na localidade objeto de estudo e ação do plano;
- Recursos Públicos – identificação de recursos financeiros financiadores da elaboração e implantação do plano;
- Base de Empregos – identificação dos recursos humanos locais para performance do plano”. (Borba, 2000, p. 39)

Ele propõe uma divisão do planejamento e gerenciamento de desenvolvimento econômico local em fases e tarefas.

“ Fase I - Coleta e análise dos dados

- Determinação da base econômica
- Avaliação da estrutura atual de empregos
- Avaliação das necessidades de emprego

- Exame das oportunidades e restrições ao desenvolvimento econômico
- Exame da capacidade institucional
- Fase II - Seleção da estratégia para o desenvolvimento local**
 - Estabelecimento de critérios e objetivos
 - Determinação dos possíveis cursos de ação
 - Desenvolvimento da estratégia escolhida
- Fase III - Seleção dos projetos de desenvolvimento local**
 - Identificação dos projetos possíveis
 - Avaliação da viabilidade do projeto
 - Comunidade/Comercial/Locacional/Implementação
- Fase IV - Elaboração dos planos de ação**
 - Pré-avaliação dos resultados do projeto
 - Alimentação das entradas do projeto
 - Estabelecimento das alternativas financeiras
 - Identificação das estruturas do projeto
- Fase V - Especificação dos detalhes do projeto**
 - Condução de estudos detalhados da praticabilidade
 - Preparação do plano de trabalho
 - Programa de desenvolvimento, monitoramento e avaliação.
- Fase VI - Preparação e implementação do plano global de desenvolvimento**
 - Preparação da agenda de implementação do plano de projeto
 - Desenvolvimento de um programa global de desenvolvimento
 - Determinação e marketing dos recursos da comunidade
 - Negociação das necessidades financeiras “. (Borba, 2000, págs. 39 e 40)

Sendo estas as fases e tarefas necessárias segundo Blakely para um plano de desenvolvimento Econômico Local tenha sucesso.

O início das parcerias com o setor privado no desenvolvimento local reforçou a visão empresarial nas iniciativas locais e trouxe conceitos da teoria do planejamento estratégico para implantação de programas de desenvolvimento econômico local, com muitas comunidades em todo o mundo adotando esta metodologia para desenvolvimento de suas economias.

Blakely (1994, *apud* Borba, 2000) vê de forma positiva a introdução desta metodologia pelo seu enfoque baseado em previsões do futuro da comunidade em um ambiente econômico onde se inserem as necessidades locais. Ele minimiza a origem militar do termo estratégico dizendo que este tipo de planejamento contém as exigências suficientes para sua aplicação em desenvolvimento econômico local por contar com "a utilização de todas as forças

de uma localidade, as quais são inseridas em uma abrangente meta de longo prazo, para assegurar sua implantação".

Segundo o autor na aplicação desta metodologia, haveria a necessidade de acompanhar a permanente evolução mundializada das atividades econômicas que causa mudanças nas economias locais, provocando o surgimento de novas visões para o gerenciamento dos valores da comunidade, ligados ao modo de produção industrial.

Ottansmeyer, Humphey & Erikson (1987, *apud* Borba, 2000) não acreditam que seja possível o desenvolvimento econômico local sem que haja uma interação de estratégias entre o setor público e o setor privado. De um lado, dizem eles, empresas encaram continuamente ações estratégicas referentes a decisões de investimentos e de produção. Tais decisões, freqüentemente são baseadas em novas tecnologias de processo e produto, devendo envolver o início de um novo empreendimento, a expansão ou redução de uma planta, a abertura de uma filial, a relocação de uma estrutura produtiva em outro local ou o fechamento de uma unidade. As empresas envolvem neste tipo de decisão costumeiramente consultores, agências governamentais e instituições de apoio setorial. Um conjunto de informações como oferta de mão-de-obra, perfil dos trabalhadores, salários, infra-estrutura, taxaço de impostos, e outros dados pertinentes às decisões são levantados diretamente com representantes das áreas selecionadas.

Por outro lado, continuam Ottansmeyer, Humphey & Erikson (1987, *apud* Borba, 2000), comunidades locais estão engajadas em um sistemático esforço para melhorar seus ambientes econômicos. Vários incentivos econômicos são freqüentemente usados para ajudar os negócios a se expandirem ou manterem suas atividades na região. Aquisições de terrenos, descontos em impostos e taxas ou subsídios são ações implementadas em todos os níveis governamentais. Fornecimento de infra-estrutura, emissões de concessão e intervenções políticas podem interferir nas decisões de investimentos das empresas e são estratégias usualmente utilizadas pelos estrategistas do setor público para influenciar as escolhas estratégicas do setor privado.

Este variado conjunto de condições, incentivos e ofertas de serviços, segundo Ottansmeyer, Humphey & Erikson (1987, *apud* Borba, 2000), deve constituir-se na estratégia de desenvolvimento de uma área. Ela pode estar formalmente disposta em um plano, onde as fraquezas e forças regionais formam o "produto" a ser oferecido e o "mercado" a ser conquistado. Quando isto acontece, uma conexão entre as expectativas empresariais e comunitárias, obtém-se uma estratégia concreta, que deve ser conduzida através de um processo de planejamento no qual a comunidade deve ter o principal papel.

Para idealizar ações estratégicas para o desenvolvimento local, indagaram-se Kotler, Haider & Rein (1995, *apud* Borba, 2000) como as localidades deveriam reagir aos desafios-chave que estão enfrentando, provocados pelo impacto que a grande transformação da economia mundial está causando ao mundo, como: aceleração do ritmo de mudanças no ambiente da economia, da política e da tecnologia; processos normais de evolução e decadência urbana; crescimento do número de concorrentes na disputa dos recursos externos; dependência crescente de recursos próprios para atração de investimentos.

Kotler, Haider & Rein (1995, *apud* Borba, 2000) apontam ações básicas para o desenvolvimento de um local, o qual pode ser considerado como um modelo para conduzir o desenvolvimento de localidades no século XXI. Segundo eles, as respostas aos desafios-chave da internacionalização da economia seriam:

1. "As localidades precisam definir uma visão estratégica para enfrentar estes desafios;
2. As localidades precisam definir um processo de planejamento de marketing para enfrentar estes desafios;
3. As localidades têm de adotar uma perspectiva de mercado legítima em relação aos seus produtos e clientes;
4. As localidades precisam estabelecer qualidade em seus programas e serviços para competir com outras;
5. As localidades precisam de habilidade para transmitir e divulgar eficientemente suas vantagens competitivas;
6. As localidades precisam diversificar sua base econômica e criar mecanismos para se adaptar flexivelmente às novas condições;
7. As localidades precisam desenvolver e alimentar características empreendedoras;
8. As localidades precisam contar mais com o setor privado para executar suas tarefas;

9. Cada local precisa elaborar o seu próprio processo de mudança, como resultado das diferenças culturais, políticas e processos de lideranças;
10. As localidades precisam criar alguns mecanismos organizacionais e de procedimento que sustentem o seu desenvolvimento e mantenha, uma vez iniciada, a força adquirida". (Borba, 2000, p. 54)

Blakely (1994, *apud* Borba, 2000) demonstra a influência das características locais na estrutura institucional viável para gerenciar o desenvolvimento econômico local e destaca duas características essenciais que a organização responsável pela gestão do processo deve ter:

- a) " Autoridade - o poder legitimado pela confiança nela depositada pelo governo local, comunidade, sindicatos, empresas e outras instituições e grupos;
- b) Recursos - humanos, financeiros e técnicos, acesso a informação e outros recursos necessários para desenvolver projetos e programas". (Borba, 2000, p. 59)

Segundo Blakely (1994, *apud* Borba, 2000), podem existir três tipos de organização de desenvolvimento local:

O primeiro e mais tradicionalmente adotado é a agência ligada diretamente à administração municipal, funcionando geralmente em lugares onde o governo assume o papel principal de agente de desenvolvimento, sendo mais comum em cidades de grande porte. Nas cidades de pequeno porte a dificuldade existe por exigir um formato de uma secretaria ou departamento municipal o que implica em altos custos para contratar uma equipe relativamente grande, formada por técnicos e executivos, além de diretores e funcionários burocráticos. O funcionamento deste tipo de agência estruturada numa grande quantidade de burocracia, o que afasta empresários acostumados ao dinamismo de tomadas de decisões ágeis, o que não é possível na agência estatal.

O segundo é um modelo baseado em uma agência privada independente. O papel coordenador geralmente fica com a associação comercial local e cuida de projetos setoriais específicos de interesse da comunidade empresarial da região, como, por exemplo, turismo e comércio. Algumas localidades menores adotam esta estrutura para iniciativas de desenvolvimento local por agregarem com mais facilidades os empresários aos projetos de interesse coletivo. Há uma restrição à

participação do setor público porque os investimentos estão normalmente ligados a riscos financeiros que os recursos públicos não podem correr. Desta forma, a participação do governo local fica restrita a cessão de terrenos e concessão de incentivos fiscais aos projetos deste tipo de agência privada.

O terceiro funciona como uma agência de desenvolvimento econômico local e congrega os interesses gerais de todos os segmentos da comunidade. A participação tanto do setor público quanto do privado, apesar de haver instâncias onde um ou outro fique prejudicado ou beneficiado, possibilita que se reúnam todos os recursos potenciais da comunidade para o crescimento das atividades econômicas na região. Se o setor público e o privado tiverem partes iguais na corporação com uma divisão de deveres e obrigações esta abordagem institucional pode ser um excelente veículo e deveria gozar de forte apoio das organizações públicas e privadas voltadas para o desenvolvimento econômico.

Blakely (1994, *apud* Borba, 2000) diz que a estrutura de uma agência de desenvolvimento local pode ser muito sofisticada ou relativamente simples. Ele indica para estas agências de desenvolvimento econômico, estruturas moderadamente complexas, desde que a característica mais importante desta forma institucional possa desempenhar todas as tarefas que o governo local lhe delega enquanto age como organismo privado. Entre as atividades essenciais, o pesquisador dá como exemplo:

- “Administrar fundos de desenvolvimento contando tanto como recursos de fontes públicas quanto privadas;
 - Gerenciar propriedades públicas industriais ou comerciais para o governo;
 - Operar serviços em ação conjunta pública-privada;
 - Entrar em contato e conseguir empréstimos para vários projetos de desenvolvimento da comunidade;
 - Empreender atividades de marketing e promoção da localidade;
 - Fornecer serviços voltados aos empresários;
 - Funcionar como centro de assistência a pequenos negócios;
 - Fornecer assistência técnica e de marketing para firmas locais;
 - Dar apoio a esforços do governo para atrair indústria e comércio”.
- (Borba, 2000, p. 84)

Acredita Blakely (1994, *apud* Borba, 2000) que a agência de desenvolvimento local, constituída com a participação do setor público em

parceria com o setor privado, é a estrutura mais flexível que uma comunidade pode contar para adquirir competitividade regional, desde que aja um comprometimento concreto dos atores locais no processo de desenvolvimento da localidade.

A importância da sociedade civil e das relações sociais é, com a mesma ênfase, defendida por outros pesquisadores do Desenvolvimento Local.

"Uma das chaves do desenvolvimento local reside na capacidade de cooperação entre seus atores. Também é conveniente particularizar a análise das formas de cooperação institucional ou voluntária que se produzem entre eles contanto que o objetivo seja o desenvolvimento local" (Godard et al., 1987, p. 139).

O "desenvolvimento local é um modo de promover o desenvolvimento que leva em conta o papel de todos os fatores para tornar dinâmicas potencialidades que podem ser identificadas quando olhamos para uma unidade socioterritorial delimitada". (Franco, 2000, p. 31)

Sobre a questão do enfoque empresarial da comunidade no processo de desenvolvimento local, Kotler, Haider & Rein (1995, *apud* Borba, 2000) acreditam ser fundamental que ele seja dinâmico e ativo. Eles indicam qualidades essenciais para se caracterizar uma localidade como empreendedora:

- "Economia aberta e fluente, com poucos obstáculos para novos negócios;
- Estrutura social dinâmica, onde pessoas de fora são bem-vindas;
- Negócios competitivos, sem empregador predominante;
- Acesso a investimentos de risco, com bancos competitivos;
- Mão-de-obra especializada e profissional, contando com apoio para qualificação;
- Governo com apoio a pequenos e novos negócios;
- Inovação através de universidades e centros de pesquisa empresarial;
- Mídia com atenção para os empreendedores e para novos negócios;
- Empregos com base em estímulo a novos e pequenos negócios;
- Melhorias através de boa qualidade de vida com cultura e recreação". (Borba, 2000, p. 95)

Para eles antes que pelo governo, a transformação da localidade em um lugar atraente para negócios e estimulante para as atividades econômicas passa por uma ampla transformação da mentalidade dos agentes políticos e privados do

desenvolvimento local. A comunidade empreendedora ao mesmo tempo que exige um novo modelo de administração mais ativo no campo econômico e um esforço de eficiência nas tarefas burocráticas coloca a comunidade empresarial em uma nova dimensão produtiva, onde a eficácia de sua operação no território está ligada a cooperação efetiva com os agentes locais de desenvolvimento.

2.4 – Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável

Segundo publicações Sebrae o debate sobre Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável – DLIS começou a ganhar uma maior sistematização, no âmbito do Governo federal, a partir de uma iniciativa do Conselho da Comunidade Solidária: as assim denominadas “Rodadas de Interlocação política”.

Iniciadas em agosto de 1996, as Rodadas de Interlocação Política do Conselho da Comunidade Solidária vêm buscando a promoção do diálogo entre o Governo e Sociedade, no sentido de contribuir para a construção de consensos nacionais, de modo que se constitua uma agenda de prioridades, medidas, instrumentos e procedimentos que reflitam uma estratégia de desenvolvimento social para o país.

Durante a segunda gestão do Conselho da Comunidade Solidária, foram realizadas oito rodadas, na quinta rodada, realizada em agosto de 1997, tendo como tema central “Alternativas de Ocupação e Renda”. Naquela ocasião segundo o Sebrae, participante do evento, emergiu entre outros assuntos, o debate sobre o Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável – DLIS como uma estratégia inovadora de desenvolvimento social. Decidiu-se então pela realização de uma nova rodada dedicada exclusivamente a este tema.

Assim, a oitava rodada, realizada em março de 1998, teve como tema central “Desenvolvimento Local, Integrado e Sustentável”. Esta rodada produziu dez consensos que constituem uma primeira conceituação sobre DLIS, resultante do diálogo entre diversos atores que desempenham o papel de agentes de desenvolvimento, seja no âmbito do Estado, do Mercado ou da Sociedade civil.

Já na terceira gestão do Conselho da Comunidade Solidária, de acordo com o Sebrae o tema foi retomado logo na primeira Rodada de Interlocação Política,

realizada no final de maio de 1999. Desta feita, além de aprofundar o debate sobre o conceito e a metodologia do DLIS, avançou-se na discussão sobre a necessidade de integração dos esforços já existentes, buscando criar sinergias entre os diversos programas governamentais ou não-governamentais em execução.

“O que hoje se chama de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável é uma denominação ampla para vários tipos de processos de desenvolvimento local. Lançada institucionalmente em 1997, pelo Conselho da Comunidade Solidária, a expressão foi adotada pela maioria dos atores que se dedicam ao desenvolvimento local no Brasil. Utilizam-na hoje tanto aqueles que continuam enfatizando o papel determinante exclusivo do fator econômico quanto aqueles que têm uma visão mais sistêmica do processo de desenvolvimento, como, por exemplo, os que trabalham com a chamada Agenda 21 Local. E tanto aqueles que não estão tão preocupados assim em encontrar alternativas para o padrão de desenvolvimento ainda predominante, quanto aqueles que, por diversos motivos, questionam tal padrão”.(Franco, 2000, págs. 22 e 23)

De acordo com as discussões apresentadas no Encontro Mundial de Desenvolvimento Local, realizado no Canadá, em outubro de 1998. Traduzido do espanhol por Sueli L. Couto Rosa são encontrados com frequência em programas de desenvolvimento local sustentável alguns obstáculos, destacando-se os principais, de combater o discurso dominante sobre a competitividade e as respostas individualistas aos problemas sociais; desafio de mobilizar os habitantes em uma dinâmica associativa e de fazer com que a associação seja assumida por eles; desafio de motivar os destinatários das ações; dificuldade em fazer as pessoas acreditarem que podem ter poder; dificuldade em envolver a população em atividades econômicas em grande escala; como fazer que os projetos complexos fiquem sob o controle da população e dos atores sociais e não dos técnicos; fragilidade de certos grupos de bairros e territórios isolados; desafio de integrar objetivos econômicos a sociais; desafio de promover o desenvolvimento econômico conservando seus serviços de vocação social e as atividades de educação popular; perigo de ver o desenvolvimento definido em termos estritamente econômicos pelas instâncias locais e regionais no sentido do enfoque econômico-turístico em detrimento do enfoque social, ecológico e cultural; desafio de financiar tudo o que não se traduz por criação imediata de empregos (por exemplo, a produção de projetos, a formação, a assessoria)

Outros obstáculos como o isolamento das experiências, falta de infraestrutura comunitária, dispersão de forças; divergências de ponto de vista; oposição daqueles a quem este modelo de desenvolvimento constitui concorrência; centralismo político que gera a política da espera; problemas de rigidez das normas e programas governamentais, enfoques mal adaptados aos meios locais; falta de competência técnica empresarial e de gestão de parte de alguns atores; obrigação de recorrer ao voluntariado e ao tempo livre dos voluntários; objetivo de responder a muitas demandas com poucos efetivos; distâncias culturais para compreender, inclusive, quando se utilizam os mesmos termos; dificuldade de reproduzir ou de adaptar as experiências de um País a outro; falta de metodologias apropriadas às realidades locais; questão de refinar e clarificar a noção de desenvolvimento local e de seus instrumentos específicos.

Para complementar foi retirado de uma publicação do Governo e Sociedade, como subtítulo Avaliando a Gestão, publicado originalmente como dicas n. ° 24 em 1994, dizendo que para garantir um mínimo de eficácia ao programa de desenvolvimento, é preciso adotar um sistema de avaliação. Isto não significa realizar um processo de avaliação longo, custoso e burocrático. Significa definir claramente as responsabilidades, os participantes, as etapas, os instrumentos de avaliação, as fontes de informações e os procedimentos para sua análise.

CAPÍTULO III

PRODER – PROGRAMA SEBRAE DE EMPREGO E RENDA

O presente capítulo destina-se a apresentar um breve histórico da empresa Sebrae e seu programa de emprego e renda - Proder, caracterizando e demonstrando todos os passos de sua elaboração e implantação.

3.1 – Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

Em 1972 foi criado o Instituto Brasileiro de Assistência Gerencial do Estado de Santa Catarina – IBAGESC pelo Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE e Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - UDESC, como um projeto-piloto para atender o Setor Pesqueiro de Santa Catarina, considerado na época, como o mais carente e o mais crítico de assistência imediata.

O BNDE, FINEP e Associação Brasileira dos Bancos de Desenvolvimento procederam à preparação e institucionalização de um Sistema Nacional de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa e a criação de um Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa Cebrae, como órgão de cúpula e repassador.

Como primeiro instituto executivo desse Sistema foi criado o Instituto Brasileiro de Assistência Gerencial de Santa Catarina - IBAGESC. E no mesmo ano foi assinado o convênio entre o Cebrae e o IBAGESC, consagrando em definitivo a institucionalização do programa de assistência gerencial em nível Federal e Estadual.

Foi realizado um recrutamento de 16 treinados, profissionais formados em engenharia, ciências contábeis, administração e economia, que participariam do curso de formação de consultores. O curso foi realizado durante o ano de 1973, com destaque para a parte prática realizada diretamente nas empresas.

Paralelamente a realização do curso "pré-serviço", os técnicos foram admitidos e foi constituída a gerência de Estudos e Pesquisas que iniciava a execução de diagnósticos, naquela época já voltados para o setorial.

Em 1975 o IBAGESC muda a denominação para Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina – CEAG/SC.

O CEAG/SC é uma sociedade civil, de direito privado, sem fins lucrativos, sendo o Agente em Santa Catarina do Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa - Cebrae órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio, de quem recebe recursos para executar o Programa Nacional de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas do Estado de Santa Catarina. Em nível estadual a CEAG/SC acha-se vinculada a Secretaria de Estado da Indústria, do Comércio e do Turismo, tendo na figura do titular desta pasta o seu Presidente. É administrado por uma Diretoria Executiva e por um Conselho Deliberativo composto por instituições que representam a comunidade empresarial ligada à iniciativa privada e pública.

Neste período do CEAG/SC consolida-se como empresa de Assistência Gerencial como destaque para a consultaria, treinamento e projetos de desenvolvimento microrregional.

Nova denominação social - Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa de Santa Catarina – CEAG/SC. Incorporação de atividades ligadas a linhas de créditos para microempresas com destaque para o Promicro, e trabalhos de avaliação do imobilizado das empresas junto a Comissão de Fusão e Incorporação de Empresas - COFIE.

Em 1991 ocorre a transformação para Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina – Sebrae/SC. Vinculado em nível nacional com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, instituído sob a forma de serviço social autônomo, presente em todos os Estados e criado pelas leis 8.029 e 8154/90.

O Sistema Sebrae é mantido pela iniciativa privada através do recolhimento compulsório na Guia de Recolhimento da Previdência Social (GRPS). Este recolhimento sobre os salários de contribuição varia de 0,3% a 0,6% dependendo do ramo de atividade da empresa, podendo ainda ser isenta.

Os recursos arrecadados são repassados para o Sebrae Nacional, com sede em Brasília, e este, de acordo com certos critérios, tais como arrecadação de ICMS, população e projetos desenvolvidos por cada estado, repassa por sua vez, a cada Sebrae Estadual.

A definição da política de atuação dos Sebrae's e os projetos a serem desenvolvidos são de competência de cada Sebrae Estadual, funcionando o Sebrae Nacional como organismo aglutinador e catalisador que elabora as macropolíticas nacionais e se encarrega da transferência das tecnologias e competências desenvolvidas.

A atuação do Sebrae assume a forma de unidades de negócios e projetos que visam a sensibilização, informação, capacitação e o apoio a ações de interesse coletivo, focados nas pessoas de direção da empresa (empresário, diretor, gerente) e novos empreendedores.

O Sebrae/SC é dirigido por um Conselho Deliberativo, e administrado por uma Diretoria Executiva.

3.2 - Proder – Programa de emprego e renda

De acordo com o Sebrae/SC o Proder é um instrumento destinado à promoção do desenvolvimento sócio-econômico da localidade e, para atingir efetivamente sua finalidade, deve permanentemente adequar-se as peculiaridades de cada uma delas, bem como às modificações que o meio cultural sofre ao longo do tempo.

Desta forma, todos os integrantes do processo, ao desempenharem suas atividades, devem estar atentos aos aspectos particulares do local, promovendo as devidas adequações, sem, porém se desviarem dos princípios norteadores do programa.

O Proder é um programa de mobilização comunitária desenvolvido pelo Sistema Sebrae para estimular o desenvolvimento dos municípios, com o pleno aproveitamento das suas potencialidades. A meta do Proder é a geração de emprego e renda e o apoio ao desenvolvimento sócio-econômico local. Objetiva a geração de ocupações produtivas, preferencialmente em municípios de pequeno

porte, pela disseminação do empreendedorismo e pela criação e desenvolvimento de micro e pequenas empresas.

Por isso, o Programa tem um objetivo importante: estimular a cultura empreendedora nos municípios e oferecer, ali mesmo, novas oportunidades de negócios e de ampliação de renda e de empregos.

O programa busca o desenvolvimento sócio-econômico e tenta proporcionar aos vários municípios brasileiros a oportunidade de compreenderem suas problemáticas e estabelecer suas soluções. Em função das diferenças e necessidades de cada região, é importante conhecer todos os seus aspectos específicos, com a maior riqueza de detalhe possível, desenvolvendo assim a verdadeira vocação dos municípios.

O programa implementa-se mediante parcerias com instituições públicas e privadas e intenso envolvimento da comunidade interessada, e a estratégia de execução segundo o Sebrae tem como pressuposto a interiorização dos seus diversos produtos, com destaque para aqueles voltados para a capacitação, treinamento de recursos humanos e acesso a linhas de crédito, desdobrado em três grandes vertentes, quais sejam, abordagem, análise e prospecção de oportunidades, apoio à implantação dos empreendimentos viáveis e concepção, implantação e acompanhamento da operação de instrumentos de apoio que assegurem a continuidade e autonomia dos empreendimentos.

Segundo o Sebrae, o Proder foi criado partindo do princípio de que a melhor forma de gerar empregos é criar e expandir empresas. Justamente por isso, foi definido como principal objetivo do programa o estímulo ao empreendedorismo nas regiões e municípios, descobrindo novas oportunidades de negócios, identificando potencialidades; vocações e vantagens comparativas de desenvolvimento.

O Sebrae realizou, nos últimos anos, o Proder em muitos municípios catarinenses, os quais exerceram uma forte pressão por um trabalho de acompanhamento dos planos estratégicos propostos. Mas estes municípios de pequeno porte, via de regra, segundo o Sebrae, não detinham as condições de infra-estrutura técnica e pessoal para dar suporte e efetivar o planejamento proposto.

Então a proposta apresentada pelo Sebrae para a continuidade dos trabalhos desenvolvidos pelo Proder, pela necessidade de garantir a implantação e consolidação dos planos de ações propostos, especialmente àqueles de longa duração. Segundo eles, a continuidade do projeto dar-se-ia mediante apoio técnico e gerencial individualizado em todas as ações anteriormente estabelecidas quando da execução do Proder.

Então foi criado o Reproder, ou Proder-Sustentação, um projeto com uma proposta voltada a dar uma solução de continuidade as ações desenvolvidas no Proder 126 (Proder realizado em 126 cidades catarinenses no ano de 1998), com o objetivo de envolver e comprometer o poder público municipal, as lideranças empresariais, os empresários, a comunidade local, em torno da implementação, sustentação e acompanhamento de um projeto de desenvolvimento sustentável para o município, contribuindo para a geração de emprego e renda a partir do fomento ao surgimento de novos negócios e ampliação dos já existentes, através da prestação de apoio técnico individualizado, utilizando-se das informações levantadas e ações desenvolvidas durante a fase de implantação do Proder, especialmente aquelas de longa duração.

No município de Antônio Carlos esta nova fase do Proder teve suas ações focadas no setor turístico, devido o município ter um potencial para esta atividade, contendo parques aquáticos, onde se concentra, segundo o Sebrae/SC, um número expressivo de visitantes, mas a preocupação do Prefeito seria a melhoria das estradas e a qualidade da água (filtros e fossas), com vistas à uma melhor qualidade de vida, outro potencial do município de acordo com o Sebrae/SC seria a agricultura, mas falta exposição dos produtos ao turista, porque segundo o Prefeito precisava-se analisar um ponto estratégico, incluindo na exposição outros produtos da região (bolacha, mel, etc.).

A grande dificuldade encontrada para a atividade turística, na opinião do Prefeito contida na pauta de reunião do Reproder, seria em relação à expansão das linhas telefônicas. Foi feita uma lista de 700 pessoas interessadas nas linhas e a promessa da Telesc era de atender a 550. O Prefeito então pediu a interferência do Sebrae/SC para o caso, porque segundo ele, esta carência dificulta muito a expansão do mercado e o fornecimento extra por parte dos

produtores rurais as cidades vizinhas, considerando um entrave para o município, sugerindo desenvolver ações para fazer pressão da liberação destas linhas.

O Sebrae/SC sugeriu ajuda ao município via rota alemã, isto é, um acordo entre oito municípios, engajados num projeto com diretrizes para a divulgação do caminho da imigração alemã, com objetivo de melhorar a infra-estrutura entre os municípios que fazem parte do projeto com recursos na faixa de U\$ 500 mil dólares.

Foi reafirmada a data de criação/formação da Associação Comercial e Industrial de Antônio Carlos – que foi no dia 15/03/2000 no horário das 19h30min em primeira chamada na própria Prefeitura.

O Prefeito na ocasião deixou bem claro que faltava capacitação do atendente no município, precisando de mais cursos.

Também manifestou interesse em promover no município um natal mais festivo/valorizado, com incrementação nos enfeites (luzes) e atrações diversas para atrair os turistas, fortalecendo o comércio local. O Prefeito acreditava numa parceria com a futura associação comercial.

Ele colocou também na pauta de reunião a grande dificuldade de reunir o pessoal e sugeriu que as reuniões fossem em grupos menores na própria comunidade com a participação de pessoas representativas dos diversos setores e segmentos sociais, envolvendo também a presença de lideranças do município, inclusive Câmara dos Vereadores.

Rever as prioridades estabelecidas no Proder realizados no final de 1998, reavaliando o programa, sendo estas ações acima descritas, as principais identificadas na pauta do Reproder implantado no final de 1999, no município de Antônio Carlos.

Como o Proder foi aplicado em um número crescente e significativo de localidades, em todas as regiões do Brasil, o programa transformou-se em importante instrumento de desenvolvimento local, criando condições para o surgimento de novos negócios e para a melhoria da qualidade de vida de numerosas comunidades. Todavia, iniciado o processo de avaliação do Proder, foram identificados pelo Sistema Sebrae três pontos críticos de grande relevância.

O primeiro ponto crítico, percebido pela quase totalidade dos atores que operam o Proder, é a falta de sustentabilidade do programa, que se revela pela ausência de continuidade planejada, de reinvestimento e de mecanismo de desfecho do programa agravada pela falta de monitoramento, de acompanhamento sistemático e de avaliação.

O segundo ponto crítico é o insuficiente exercício de capacidade de sinergização do programa, que se revela pela ausência de mecanismo que possibilitem a alavancagem de novos recursos e a soma de esforços com outras iniciativas locais de caráter governamental ou não-governamental, desperdiçando, de certa forma, as oportunidades de multiplicar os recursos inicialmente investidos pelo Sebrae.

O terceiro ponto crítico é a falta de uma visão estratégica mais global do desenvolvimento local, que induz a uma visão fragmentada, focada apenas na criação de iniciativas empresariais, sem prestar atenção a outros pressupostos do desenvolvimento, como o capital social (os níveis de organização e participação da população), o capital humano (os níveis de escolaridade, de capacitação profissional, as condições e a qualidade da vida) e a boa governança.

A constatação da incidência simultânea desses três pontos levou a direção nacional do Sebrae a concluir que existem problemas de concepção que dizem respeito ao próprio desenho do programa, o que exigiu, segundo eles, um esforço de reformatação do Proder. Para o Sebrae o marco conceitual do programa, estava excessivamente centrado no mercado, devendo ser ajustado a um novo referencial teórico, centrado no Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável – DLIS, articulando organicamente as dimensões econômica, social, cultural, ambiental, político-institucional e físico-territorial. Para avançar na reformatação do Proder, o Sebrae institui um grupo-tarefa para desenhar o Proder-Especial, como um ensaio para o novo Proder.

Assim o Proder teve suas mudanças, isto é, no acúmulo de experiência e visão dos problemas o Sistema Sebrae notou que aquele programa apenas baseado no desenvolvimento sócio-econômico necessitava de mais sustentabilidade, mudando assim sua direção, partindo para o desenvolvimento local integrado e sustentável.

Uma de suas variações, portanto, é o chamado Proder Especial, também chamado de Programa Sebrae de Desenvolvimento Local, especialmente desenhado pelo Sebrae no final do ano de 1999 para atuar no apoio a programas de promoção do Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável – DLIS, sendo um vetor da sustentabilidade econômica. Tem seu enfoque principal no desenvolvimento do capital humano, capital social, capital natural e capital empresarial dos baixos IDH (índice de desenvolvimento humano – comunidades carentes), existentes no país.

Os objetivos deste programa especial são o despertar e o incentivo ao empreendedorismo, apoiar e expandir micro e pequenos empreendimentos individuais e coletivos já existentes, indicar oportunidades de negócio e criar condições ambientais favoráveis ao surgimento de novos empreendimentos que gerem empregos ou ocupações produtivas, renda e riqueza para as populações de localidades com baixos índices de desenvolvimento.

O Programa Sebrae Desenvolvimento Local só atuará em ambientes de parceria, onde exista um compromisso prévio de integração das ações de diversos agentes, como o Governo Federal, o Governo Estadual, o Governo Municipal, organizações do Terceiro Setor, organismos de cooperação internacional e a sociedade local, no sentido de juntos, promoverem o Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável em comunidades carentes.

Outra variação inovadora seria o Proder Comcenso, desenvolvido pelo Sebrae/SC no ano de 2000, a partir do Proder convencional, trazendo como principais inovações à tecnologia censo (censo domiciliar urbano e censo empresarial), para o levantamento das informações necessárias ao desenvolvimento local e a criação de um banco de dados multirelacional em ambiente web reunindo todas as informações levantadas nas pesquisas. O método aplicado pelo Sebrae/SC é o Comcenso, modelo de fazer censo comunitário aplicando questionários específicos em todas as residências, indústrias, comércios, prestadores de serviços, entidades e produtores rurais da área urbana e distritos dos municípios.

O Comcenso propicia o registro e o refinamento das informações em um banco de dados inteligente capaz de transformá-las em conhecimento

disponibilizadas via Web, sendo um produto exclusivo do Sebrae/SC. O objetivo principal do Proder Comcenso é provocar o desenvolvimento local. Usa como estratégia principal às informações coletadas no censo. A confiabilidade destas informações subsidia o planejamento de ações dos setores econômicos da iniciativa privada e órgãos públicos em municípios de pequeno, médio e grande porte.

3.2.1 - Retrospectiva

Durante o ano de 1984 as atividades do Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina - CEAG / SC, desenvolviam-se em várias regiões e municípios do Estado de Santa Catarina, e dentre estas ações uma das metodologias que mais era demandada pelos empresários e lideranças traduziam-se no Programa de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Promicro. Este Programa tinha a duração média de cinco semanas em cada município, período em que o trabalho era desenvolvido.

A principal característica deste Programa consistia em repassar aos empresários de microempresas e empresas de pequeno porte a assistência gerencial e o crédito orientado. Ao final da execução de cada Programa os consultores que ministravam o treinamento realizavam com os empresários participantes um levantamento das suas necessidades e de seus problemas ou, ainda conhecido, como levantamento de seus pontos fortes e pontos fracos utilizando a Metodologia de Resoluções de Problemas - MRP. O resultado destes levantamentos era encaminhado para os órgãos competentes, dos quais destacasse: Prefeitura Municipal, Câmara de Vereadores, Polícia Militar, Corpo de Bombeiros, Secretarias do Governo do Estado, Companhias de Energia Elétrica e de Telefonia, etc. Entretanto, apesar de todo este esforço, as respostas nunca apareciam ou nenhuma autoridade dava a importância devida.

A solução encontrada pelo Sistema Sebrae foi desenvolver uma metodologia específica, a qual interagisse com as autoridades municipais, sua liderança empresarial e comunitária, profissionais liberais, professores,

estudantes de segundo grau e universitários, enfim, procurar colocar todas as forças vivas da comunidade a pensarem sobre seus problemas e necessidades, utilização das matérias-primas existentes, ocupação da mão-de-obra local, quais os investimentos que podem ser viáveis e quem irá realizar os investimentos. Esta metodologia foi denominada de Programa Microrregional.

Este Programa foi desenvolvido em municípios catarinenses até 1986, quando por necessidade de atualização o mesmo foi modernizado, passando a ser denominado de Programa de Apoio ao Desenvolvimento Econômico Municipal - PADEM.

Em 1989, numa parceria com o Governo do Estado de Santa Catarina, foi desenvolvido o Programa Integrado de Desenvolvimento Sócio-Econômico - PIDSE, o qual utilizando a mesma metodologia realizou ações em 108 dos 117 municípios de Santa Catarina, o que representou 92% dos municípios emancipados.

Outra oportunidade para testar e consolidar esta metodologia, foi quando em 1990 o Sebrae/SP adquiriu esta metodologia do Sebrae/SC para aplicação em mais de 60 municípios paulistas.

O momento mais importante desta metodologia ocorreu em 1991, quando a mesma foi adquirida pela Companhia Vale do Rio Doce, que buscava uma forma de melhor aplicar os recursos que destinava em orçamento para os municípios de abrangência e influência através da exploração de minérios. Nesta oportunidade o Sebrae/SC, treinou técnicos do Sistema Sebrae dos Estados do Espírito Santo, Minas Gerais, Pará e Maranhão.

Os resultados nos municípios paulistas foram idênticos aos obtidos em Santa Catarina, o que credenciava esta metodologia como um produto a ser adotado por todos os municípios brasileiros, o que veio a se consolidar através do Sebrae Nacional, quando em 1993 assumiu esta metodologia e a disponibilizou para mais de 1600 municípios brasileiros na primeira fase.

Ressalta-se que a metodologia deste produto do Sistema Sebrae foi reconhecida pela Organização das Nações Unidas - ONU, como instrumento viável para ser aplicado em outros países, como meio para buscarem seu desenvolvimento e crescimento.

3.2.2 - A Concepção e Avaliação do Programa Proder

Ao analisar o Programa Proder em seu todo, o Sistema Sebrae identificou alguns aspectos importantes:

1. Trata-se de uma teoria (ou tese), em forma de metodologia de procedimentos;
2. Destina-se a surtir efeitos práticos em nosso mundo.

A segunda premissa mostra que o programa Proder destina-se a surtir efeitos práticos no mundo em concreto, encontrando assim um terceiro aspecto:

3. O mundo em concreto está constante mudança, logo, o programa Proder necessita se inserir nesta dinâmica.

Daí então a necessidade da busca do equilíbrio dinâmico, inserindo em seu cerne a possibilidade de constante reavaliação para o adequar às mudanças havidas no mundo em concreto.

É preciso que todos os atores estejam atentos ao fato de que, durante a aplicação da metodologia, não é o momento para a alterarem. Somente devem observar as contradições surgidas e as anotar, para as levarem à reunião posterior que irá reavaliar o programa.

Pois, caso os atores, durante o desenvolvimento do programa, resolvam mudar aleatoriamente a metodologia, jamais se poderá verificar as reais falhas. Caso isso ocorra, os atores poderão perder sua direção; pois, antes tinham uma teoria que, apesar de suas falhas, davam-lhes uma direção de como chegar. E agora, sozinhos no meio do caminho, não terão como conduzir os trabalhos até seu objetivo final, devido aos desvios do Programa.

Para facilitar a compreensão do programa Proder, o Sistema Sebrae atribuiu dois processos básicos:

1. Atividades Técnicas
2. Atividades de Suporte

As atividades técnicas são todas as ações ligadas diretamente aos aspectos operacionais de campo, e que se constituem na metodologia do programa. Estão divididas em três grupos: realizar a abordagem, análise e avaliação econômica; implantar e operacionalizar e garantir a continuidade.

As atividades de suporte são aquelas que apóiam as atividades técnicas de forma indireta, de forma a garantir o fluxo administrativo do programa. Estão contempladas nestas ações: elaborar orçamento; cadastrar entidades parceiras; elaborar proposta de trabalho; cadastrar consultores terceirizados; elaborar contrato dos parceiros locais; elaborar contrato dos consultores terceirizados; capacitar consultores terceirizados; elaborar relatórios de campo; realizar pagamentos dos consultores terceirizados e realizar cursos.

3.3 – Metodologia de Autodiagnóstico das Potencialidades Municipais

Os objetivos do Plano de Desenvolvimento do Município de Antônio Carlos conforme publicação do manual operacional do Sistema Sebrae são os seguintes:

O objetivo geral do Proder é contribuir com o desenvolvimento econômico e social do Estado, assessorando municípios e regiões, na elaboração, implementação e avaliação de Planos Estratégicos formulados a partir da identificação e exploração racional de potencialidades estratégicas disponíveis (recursos naturais e culturais aproveitáveis, vocações econômicas, habilidades produtivas), voltadas para promoção de um modelo de desenvolvimento sustentável.

E os objetivos específicos são os destacados abaixo:

- Sensibilizar o poder público municipal e a comunidade local para a importância do planejamento das políticas e ações públicas municipais;
- Difundir o planejamento estratégico como ferramenta moderna indispensável à elaboração de planos de desenvolvimento;
- Aglutinar poderes públicos e a comunidade local em torno da construção de um projeto único de desenvolvimento municipal;
- Identificar e estimular a exploração de atividades econômicas que não dependam fundamentalmente da sazonalidade;
- Romper com paradigmas (estagnação econômica, imediatismo, pobreza, dependência, ausência de planejamento) que bloqueiam novas visões e desperdiçam oportunidades;

- Incentivar o surgimento de novos empreendimentos locais e a atração de novos investimentos capazes de aumentarem a oferta de empregos;
- Harmonizar o plano estratégico municipal com os planos de desenvolvimento regional;
- Aumentar a arrecadação municipal; e
- Estimular no grupo gestor local, o desenvolvimento de habilidades de pensar e agir estrategicamente e cooperativamente.

A elaboração e a implantação do Plano do Município de Antônio Carlos tem por base os seguintes pressupostos, crenças e diretrizes, segundo a filosofia do Sistema Sebrae.

- Planejamento Participativo: o Plano de Desenvolvimento Municipal foi elaborado a partir das contribuições e aspirações dos mais variados setores representativos da sociedade local.
- Suprapartidarismo: o processo de elaboração e o próprio Plano têm caráter de suprapartidarismo, estando acima das questões político-partidárias locais.
- Gestão Compartilhada, Participativa: os mais diversos segmentos da comunidade local, envolvidos ou não na elaboração do Plano, participarão do seu gerenciamento, através de suas entidades representativas.
- Gestão de Médio e Longo Prazo: a implementação dos programas e projeto aqui definidos será executada não só pela atual, mas também pelas futuras gestões municipais.
- Desenvolvimento Sustentável: a filosofia de desenvolvimento aqui proposto baseia-se no Desenvolvimento Sustentável, isto é, permanente, com durabilidade de resultados, com capacidade de auto sustentar-se em termos econômicos, sociais, ambientais e políticos, ao longo do tempo.
- Compromisso e Engajamento Responsável: o sucesso deste empreendimento depende do compromisso e do engajamento responsável dos poderes públicos e dos demais segmentos envolvidos na execução das ações propostas.

- **Planejamento Global e Integrado:** o Plano tem como objetivo planejar todas as ações municipais de forma global, buscando uma integração em todas as áreas.
- **Preservação do Meio Ambiente:** o Plano deverá não só preocupar-se com a preservação do meio ambiente, como também com a recuperação das áreas devastadas no âmbito municipal.
- **Melhoria das Condições de Vida da População:** o conjunto das ações aqui propostas objetiva em primeiro lugar a melhoria das condições de vida da população local.
- **Planejamento Harmonizado e Complementar:** o Plano proposto, bem como os seus programas e projetos, não se constituem em ações isoladas, devendo buscar uma relação de interdependência e intercomplementariedade com Planos Estaduais e Federais de desenvolvimento.

3.3.1 – Etapas de Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Municipal

Para o Sebrae o primeiro momento do Proder consiste na seleção do município, de acordo com critérios a serem definidos em cada unidade do Sebrae. Entretanto, experiências dos Sebraes estaduais, mostram que se deve observar os seguintes critérios: nível de organização do município; credibilidade, honestidade e liderança dos dirigentes públicos municipais junto à comunidade; vontade política dos governantes municipais em transformar a realidade local; nível de qualificação e comprometimento do Prefeito, secretários e assessores municipais; nível de descentralização administrativa municipal; interesse do Poder Público em comprometer o orçamento municipal e preferencialmente selecionar municípios alvos de investimentos.

Definido o município, inicia-se o desenvolvimento do programa, que se estrutura em três etapas.

1º Etapa - ABORDAGEM, ANÁLISE E AVALIAÇÃO ECONÔMICA - Seis ações são fundamentais nesta etapa do trabalho: contato com as lideranças municipais; elaboração e assinatura do protocolo de intenções ou convênio;

seleção e identificação dos técnicos da comunidade; realização do diagnóstico sócio-econômico municipal; definição e concessão de local e equipamentos para instalação de escritório do Proder e definição de instrumento de continuidade do Proder no município. Abaixo seguem descritas as ações, respectivamente.

O contato com as lideranças municipais, isto é, o objetivo desta ação é sensibilizar o Poder Público e a comunidade local (celebração de um pacto pelo desenvolvimento municipal). A sensibilização deverá ser feita observando os seguintes procedimentos:

Identificar os mais importantes e representativos segmentos municipais e suas legítimas lideranças nas áreas empresariais destacando as associações comerciais e industriais; câmara de dirigentes lojista e outras lideranças na área política; destacar a participação do Prefeito, Vereadores, Secretários, Assessores e Chefes da Prefeitura e outras lideranças partidárias. Na área agropecuária identificar os sindicatos patronais e de trabalhadores e clubes e associações. No âmbito religioso identificar: o bispo, os padres e os pastores. Destacar também outros segmentos como a associação de micro e pequenos empresários, clubes de serviços; profissionais liberais; sindicatos e associações; lideranças comunitárias; órgãos governamentais e não governamentais; gerentes de banco; federações; outras lideranças; representantes de empresas privadas e conselhos municipais constituídos e por fim identificar e visitar os principais distritos municipais e suas lideranças.

A elaboração do convênio ou protocolo de intenção seria outra ação, compondo um documento pelo qual se fará a negociação entre os parceiros municipais e a unidade do Sebrae regional. Este documento definirá a competência de cada um dos parceiros, assegurando a implantação do programa. Neste procedimento ocorreria a realização de visitas e reuniões, devendo ser elaborado um calendário de visitas e reuniões, ocasião em que as lideranças serão informadas e devidamente sensibilizadas dos propósitos do trabalho, utilizando discurso padrão do Sistema Sebrae e a mídia disponível.

Os parceiros indicam um ou mais técnicos da comunidade para trabalhar em conjunto com o Proder. Eles serão selecionados pela equipe técnica do Sebrae, a partir do seguinte perfil: pertencer a comunidade local; ter escolaridade mínima de

2º grau completo; não ocupar cargo político; demonstrar interesse pelo desenvolvimento de seu município; ter bom acesso às instituições públicas e privadas; estar aberto a informações, orientação e treinamentos propostos pela unidade do Sebrae; ter disponibilidade para viajar e participar de reuniões noturnas; e apresentar e/ou desenvolver características como a facilidade de comunicação, sociabilidade, liderança, criatividade, habilidade de negociação, flexibilidade e interesse por atualização constante.

Conforme as características do município, o Sebrae definirá a necessidade de um ou dois técnicos para o desenvolver o programa junto com a equipe do Proder. Os técnicos deverão estar disponíveis para começar o trabalho a partir da assinatura do protocolo de intenção ou convênio.

A análise do município, parte importante do plano, será feita através da elaboração do perfil sócio-econômico, de acordo com a orientação do documento Padronização das Informações Básicas dos Diagnósticos Municipais, disponível no Sebrae/SC. Devido a muitas oportunidades de negócios que são perdidas por falta de conhecimento das potencialidades locais, é fundamental e necessário conhecer bem as características sócio-econômicas e ambientais do município. Por isso este diagnóstico constitui-se em material de consulta durante o Seminário de Diagnóstico Estratégico.

Os dados seguintes servem de roteiro para a elaboração do perfil sócio-econômico do município. Será relatado o principal fato histórico de origem e formação municipal destacando os de natureza econômica. Será apontado o aspecto físico, demográfico, de infra-estrutura como saúde, educação, transportes, comunicações, saneamento básico, energia elétrica, ensino profissionalizante, habitação, hotéis, infra-estrutura de lazer, segurança e recursos hídricos disponíveis, será abordado também o aspecto institucional e financeiro, dando-se enfoque na economia rural e urbana, isto é, setor primário, secundário e a agroindústria, o comércio e a prestação de serviços e as técnicas artesanais e manuais existentes. Outros pontos abordados no diagnóstico são as riquezas naturais e culturais, o aspecto político, o aspecto da economia municipal e microrregional e finalizando com outras informações importantes, pois, o perfil

sócio-econômico pode ser elaborado com base em informações secundárias existentes, acrescido de informações colhidas no próprio município.

Esta ação tem como objetivo principal a elaboração do Diagnóstico Estratégico Municipal, sendo que o mesmo objetiva identificar os fatores favoráveis (pontos fortes) e desfavoráveis (pontos fracos) ao desenvolvimento municipal bem como as oportunidades e ameaças.

Mas os parceiros municipais deverão indicar um local para a instalação do escritório do Proder, com o objetivo de atender as necessidades da população local. O escritório segundo o Sebrae deverá ser equipado com os equipamentos básicos para o seu funcionamento. O Sebrae recomenda que a equipe do Proder participe da escolha do local onde será instalado o escritório, e que este ofereça facilidade de acesso à comunidade em geral.

Para a continuidade do Proder no município, o Sistema Sebrae propõe a criação de um Fórum ou Comitê de Desenvolvimento municipal, a nomeação de um Agente Sebrae, ou alguma instituição de classe representativa da comunidade que estabeleça uma parceria com a unidade regional do Sebrae, para representá-lo no município. A comunidade deve discutir a melhor forma de dar continuidade ao programa, pensando em sua auto-sustentação e na legitimidade desse agente perante a comunidade.

2ª Etapa – IMPLANTAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO – Esta etapa envolve o lançamento do programa, apresentação e discussão do diagnóstico sócio-econômico e o desenvolvimento das ações.

Nesta etapa, criar-se um comitê executivo para elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Municipal composto de lideranças locais (Grupo Gestor), o comitê deverá ser composto por representantes dos poderes públicos e demais segmentos representativos locais; devendo o grupo ser composto de 01 articulador, 01 Secretário e 03 Membros e terá como missão coordenar todas as ações referentes à elaboração do plano.

Após esse procedimento ocorre o lançamento do programa, realiza-se uma reunião de lançamento, seguindo o roteiro padrão Sebrae; são apresentados os resultados da pesquisa (Diagnóstico) e a assinatura do convênio/contato entre o Sebrae e a Prefeitura Municipal.

Serão realizadas reuniões com todas as lideranças municipais ou por segmentos empresariais, visando à apresentação e a discussão do Diagnóstico Municipal, além da elaboração de um Plano de Ação.

Deverá ser selecionado um local para a realização do seminário. Será necessária a definição do período de realização e negociar com o grupo período de até 03 dias, compatibilizando agenda dos participantes, preferencialmente de terça a quinta-feira, evitando selecionar períodos com outros eventos paralelos ou próximos. O horário de funcionamento do seminário deverá ser negociado com os participantes por ocasião da abertura do evento, podendo os trabalhos começar das 16:00hs indo até às 22:30 horas, estando prevista uma jornada de trabalho diário de aproximadamente de 06 horas.

O grupo selecionado será convidado oficialmente através de "convite" assinado pelo Prefeito e pelo articulador do comitê executivo, sendo sensibilizados através de visitas.

Deverá ser dada grande ênfase a realização do seminário, sendo ressaltada a sua importância para a promoção do desenvolvimento municipal. Na sua divulgação poderão ser utilizados os seguintes meios: faixas; cartazes; carro de som; rádio e jornal local; televisão e outros.

Durante o seminário deverão ser servidas refeições quando necessário, além de lanches, água e café aos participantes, verificando-se junto a Prefeitura Municipal o seu patrocínio.

O Sebrae sugere a criação de um cronograma de atividades visando facilitar a execução e o acompanhamento das atividades em tempo hábil. A critério da Prefeitura Municipal, o evento deverá ser documentado através dos meios disponíveis (fotografias e/ou filmagens). Outras importantes informações que a metodologia do Proder sugere são: a participação no evento do Prefeito, Secretários e Assessores Municipais é de fundamental importância; deverão ser distribuídas aos participantes cópias do perfil sócio-econômico do município; deverá ser elaborada uma agenda de trabalho, prevendo o início e a conclusão dos trabalhos; a Prefeitura deverá colocar à disposição do Sebrae, pessoas que dêem suporte à realização do evento; deverão ser realizadas tantas reuniões quantas necessárias à preparação do evento. A sequência do trabalho depende

em muito do sucesso deste seminário inicial e a presença de técnicos do Sebrae poderá ser socilitada caso seja necessário.

Após a realização do Seminário de Diagnóstico Estratégico e Alternativas de Promoção do Desenvolvimento Municipal, deverá ser elaborado (conforme modelo fornecido pelo Sebrae) e divulgado junto aos poderes públicos municipais e aos mais diversos segmentos da municipalidade, o que poderá ser feito através de reuniões previamente agendadas.

Por ocasião da divulgação, deverá ser dada ênfase principalmente às oportunidades, mas as ameaças também deverão ser divulgadas. Deve-se explicitar que esta é mais uma fase do Plano e que o mesmo terá continuidade com a elaboração dos Seminários Setoriais.

Os Seminários Setoriais visam aprofundar as discussões sobre as atividades econômicas estratégicas e setores estratégicos de suporte identificados anteriormente no seminário de Diagnóstico Estratégico e elaborar um Plano de Ação. As seguintes atividades econômicas são geralmente identificadas como essenciais: agro indústria; agropecuária; comércio; pequenos negócios e o turismo. Os setores estratégicos de suporte identificados pelo Sebrae geralmente são: comunicação; educação; energia; recursos hídricos; saneamento; saúde e o transporte.

Das atividades econômicas estratégicas definidas, deverão ser selecionadas aquelas que podem dar respostas mais em curto prazo em função de existir tradição no município; se existem recursos financeiros públicos ou privados para financiar projetos; se as pessoas estão interessadas em se envolver no projeto de desenvolvimento; se existem projetos para desenvolver ações em conjunto e se já existem alguns investimentos selecionados. Identificadas estas atividades deve-se iniciar os Seminários Setoriais por elas.

Deverão ser escolhidas até 12 instituições/lideranças representativas do setor no âmbito do município; devem ser selecionadas lideranças que detenham ricas informações sobre o setor ou atividade e que sejam formadores de opinião e deve-se convidar órgãos estaduais e federais (órgão de apoio tecnológico, extensão, crédito, etc.) que possam assessorar e dar suporte técnico para a

realização do seminário. E estas instituições deverão ser capazes de apresentar para o grupo cenários da atividade econômica em discussão.

Este seminário segue alguns passos segundo Sistema Sebrae: apresentação dos participantes, distribuição e breve apresentação do relatório parcial, isto é, deve-se dar destaque às oportunidades identificadas, as atividades econômicas estratégicas e as ações definidas para o setor em discussão; logo após, apresenta-se o cenário da atividade ou do setor em discussão e com base neste cenário apresentado, defini-se a “visão estratégica” do setor. (O que esperamos deste setor?).

A partir do cenário apresentado e observando as ações propostas pelo relatório parcial para o setor e considerando ainda a visão estratégica eleita, defini-se ações de impacto, com vistas a atingir uma situação desejada (visão estratégica). Para o Sebrae as ações sugeridas devem ser realistas e realizáveis; devem causar impacto e contribuir para atingir o estado desejável, verificar se as ações propostas não se chocam com os pressupostos do plano e se não comprometem ou agredem a preservação do meio ambiente, definindo assim o projeto que contemplem o conjunto de ações propostas.

Para o êxito do Plano Estratégico de Desenvolvimento Municipal, de acordo com o Sistema Sebrae é necessário definir um órgão responsável por sua implantação. A estrutura desse órgão pode ser dar em torno de dois modelos: o primeiro chamado de Fórum Permanente de Desenvolvimento Municipal, trata-se de um grupo formalmente constituído, composto de 15 a 25 pessoas, em média, que sejam altamente representativas de todos os órgãos municipais, ligados ao desenvolvimento. Este fórum terá um caráter permanente, com forma jurídica definida, com estrutura organizacional específica e deverá ser regido por um estatuto aceito e oficializado publicamente, cabendo a ele zelar pela execução do plano, por sua atualização e seus resultados esperados. Por estar se tratando de um plano estratégico, caber-lhe-á fazer dele um instrumento dinâmico de ação, adaptando-o constantemente as mudanças.

O outro modelo seria o chamado Comitê ou Conselho de Desenvolvimento, com as mesmas atribuições do fórum Permanente, mas sendo constituído de um número menor de pessoas (até 07), também elas representativas do município,

apresentando como vantagens à facilidade de se reunirem e tomarem decisões, e uma flexibilidade maior de ação. Portanto, cabe ao consultor negociar com as lideranças participantes da elaboração do plano, o modelo que mais se adapte às características do município.

Na implantação do plano o Sebrae sugere os seguintes procedimentos: iniciar por projetos mais simples e de resultados mais visíveis; dar prioridade aos que demandem menos volume de recursos; selecionar os que beneficiem fatia maior dos municípios e desenvolver um sistema de comunicação – boletim, jornal, murais - entre o comitê e a população.

Encerrada a fase de redação dos Programas, Projetos e Ações, o resultado deverá ser discutido com as principais lideranças envolvidas na sua concepção com a finalidade específica de obter delas a necessária validação do caminho do desenvolvimento ali traçado. Está será inclusive segundo o Sebrae, a oportunidade dada ao grupo de fazer os ajustes necessários, incluir novas idéias, distribuir melhor as atribuições e responsabilidades e refazer o que for necessário. Com isto, o plano estratégico estará pronto para ser oficialmente lançado no município.

A reunião de lançamento do plano deverá se transformar em um evento de grande importância e repercussão no município. Terá como objetivo conseguir a adesão do maior número possível de habitantes à Carta do Desenvolvimento Municipal, selando com eles o compromisso suprapartidário de buscar, acima de tudo, a aproximação da visão do futuro, almejada por todos.

Para o Sebrae é importante que o plano seja bem divulgado no município e se transforme em referência comum, auferindo-se dele os principais indicativos da evolução e do progresso conquistados.

3º Etapa – COMO GARANTIR A CONTINUIDADE – É o título da terceira etapa, compondo-se das atividades de monitoramento ao qual o Sebrae aponta as seguintes: documentar as ações desenvolvidas; controlar resultados; coordenar a ação dos responsáveis indicados nos planos de ação; integrar no plano as entidades presentes no município; revisar periodicamente o plano; transformar ações estratégicas em novos projetos; buscar parcerias e integrar o

plano estratégico do município nos planos de ação da Micro Região e das Associações dos Municípios.

É preciso facilitar o acompanhamento, envolver pelo menos um técnico do escritório regional em todas as etapas do desenvolvimento do Proder. O acompanhamento bem realizado e permanente é fundamental para o êxito do programa. A assistência ao instrumento de continuidade deverá ser definida pela Agência de Articulação Sebrae, de acordo com sua capacidade operacional. A experiência do Sebrae/SC que iniciou os trabalhos do Proder mostra que a assistência torna-se mais eficaz quando realizada pela equipe técnica dos escritórios regionais onde se localiza o município.

Cabe ao Sebrae planejar e realizar treinamento, capacitação e reciclagem de todo o pessoal envolvido no instrumento de continuidade do Proder. É importante que este órgão busque sua auto-sustentação financeira e econômica, sem nenhuma dependência com o poder público, visando o melhor atendimento da classe empresarial em prol do desenvolvimento do município.

A conclusão que chegou o Sebrae foi de que a tarefa de elaboração de um plano estratégico de desenvolvimento constitui-se em uma das mais fáceis ações. O grande desafio, entretanto consiste na concretização dos programas e projetos propostos, tendo-se sempre a preocupação de adequá-los às novas realidades. Neste sentido, deve-se compreender o Plano Estratégico não como algo pronto e acabado, mas como um processo contínuo. A leitura da ambiência interna e externa deve ser uma preocupação constante dos gestores do plano, de modo que possam reorientar suas táticas e estratégias em função das mudanças ocorridas.

A finalidade de qualquer planejamento é facilitar a ação. Direcionando e canalizando recursos para um objetivo comum, a elaboração de um plano estratégico é apenas e nada mais do que um primeiro passo no caminho a ser percorrido. Passo, na verdade, extremamente necessário, se não se quer caminhar a esmo ou sem um norte definido. Norte, entretanto que jamais será atingido se ao primeiro passo não se seguir um segundo, e um terceiro e outros mais. Quem dá dinamismo ao plano são as pessoas e, entre estas, as principais são as que constituem o Órgão Gestor do Plano Estratégico.

Existem, além disso, conforme a filosofia do Sistema Sebrae, algumas condições fundamentais para o êxito do plano. A vontade política dos gestores públicos em transformar a realidade local; a colaboração, o envolvimento e a participação efetiva das lideranças políticas, municipais e da comunidade; disposição em buscar parceiros aliados internos e externos; capacidade de desenvolver um trabalho de “engenharia política” em nível municipal e estadual favorável à execução do plano; adequar, se necessário, a estrutura da Prefeitura para viabilizar a implementação do plano; destinar parcela do orçamento municipal para a execução de programas e projetos; gerenciar de forma eficiente à implantação do plano, avaliando periodicamente os resultados obtidos; ter persistência nas ações, evitando o imediatismo nos resultados; ter capacidade de conviver com idéias divergentes e divulgar os resultados obtidos.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO DO MUNICÍPIO DE ANTÔNIO CARLOS

Este capítulo tem como objetivo identificar o município de Antônio Carlos no Estado de Santa Catarina, e o seu Diagnóstico Estratégico Municipal, elaborado e implantado pelo Sistema Sebrae.

4.1 – Município de Antônio Carlos



Fonte: IBGE

O município de Antônio Carlos localiza-se no Estado de Santa Catarina, na zona fisiográfica de Florianópolis, limitando-se ao norte com São João Batista, ao sul com São José, a oeste com Angelina e Major Gercino e a leste com Biguaçu. Seu clima, segundo Köppen (1998, *apud* Sebrae, 1998), classifica-se

como mesotérmico úmido, sem estação seca, tendo como precipitação pluviométrica anual 1.800mm e aproximadamente 180 dias/ano de chuva. A bacia hidrográfica do Rio Biguaçu é a única que drena as águas do município. Antônio Carlos possui uma área de 242 Km² e fica a 32 Km da capital catarinense. Segundo dados do IBGE de 2000, sua população é de 6.416 habitantes, dos quais 4.662 vivem na área rural e 1.754 na área urbana.

A colonização da região foi feita por portugueses açorianos e também por um contingente de famílias alemãs radicadas mais tarde no lugar. A origem política do município fundamenta-se na lei municipal n.º 121, de 15 de Julho de 1919, que criou o 4.º Distrito de Paz no lugar denominado Louro, no Alto Biguaçu, sendo desmembrado do 1.º Distrito de Biguaçu e instalado em 2 de Agosto de 1919.

Destacam-se como mais importantes, as nascentes de água, a Mata Atlântica, a abundância de rios e córregos e a fertilidade do solo. Os recursos culturais refletem a dupla colonização de que foi alvo o município, a açoriana e a germânica, com manifestações tradicionais típicas das duas etnias.

O município conta com 5 postos de saúde públicos, uma policlínica privada e um consultório odontológico. A taxa de alfabetização é de 87,5 %. Observa-se no município um bom número de estabelecimentos de ensino, sendo um total de 8, destes 5 são municipais, 2 estaduais e 1 particular.

Antônio Carlos apresenta, segundo o censo do IBGE de 1991, 55% dos chefes de família enquadrados na faixa de renda de até 2 salários mínimos. A principal atividade econômica do município, em termos de valor adicionado, é a indústria de bebidas. Porém o município é caracterizado pelas atividades primárias de produção, com destaque para os produtos hortifrutigranjeiros.

4.2 – Plano Estratégico de Desenvolvimento Municipal de Antônio Carlos

O Plano de Desenvolvimento Municipal foi elaborado com a efetiva participação das lideranças municipais, condição indispensável para o sucesso do projeto. A primeira parte deste capítulo apresenta uma síntese da metodologia do Plano Estratégico do município de Antônio Carlos conforme o Sistema Sebrae.

Logo depois trata do Diagnóstico Estratégico Municipal, obtido através da realização de um seminário, com as lideranças municipais, onde foram identificadas as principais características do município, tais como: vocações econômicas, pontos fortes e fracos, visão de futuro, ameaças internas e externas, principais oportunidades econômicas e principais diretrizes para o desenvolvimento municipal.

Será apresentada uma análise feita pelo Sebrae/SC das informações levantadas no seminário de Diagnóstico Estratégico, apresentado às ações, programas, projetos e planos de ação para o setor turístico, definido por ocasião dos seminários setoriais e escolhido para este trabalho por motivo de não se estender, dando um exemplo, que serve de modelo para os outros setores.

Por fim será tratado a implementação e o acompanhamento do Proder e as recomendações finais retiradas do plano final do município.

O Plano de Desenvolvimento de Antônio Carlos foi elaborado a partir da utilização de uma metodologia especialmente criada pelo Sistema Sebrae para este fim, denominada MAMPLA - Metodologia de autodiagnóstico das potencialidades municipais e planejamento de ação, apresentada no capítulo anterior.

Esta metodologia deriva de instrumentos de consultoria organizacional e foi adaptada para utilização na elaboração, implementação e avaliação de planos de desenvolvimento de municípios.

O MAMPLA fundamenta-se nos conceitos do método dialético, utilizando-se principalmente de elementos do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico empresta conceitos importantes para elaboração do plano, compreendendo o município como uma parte do todo (ambiente) e que possui fatores favoráveis (pontos fortes) e fatores desfavoráveis (pontos fracos) ao seu desenvolvimento, existindo também oportunidades e ameaças, tanto no âmbito interno como no âmbito externo ao município.

A elaboração do plano obedeceu a uma seqüência de etapas, iniciando-se com a sensibilização do poder público e da comunidade local, tendo continuidade com a realização de um seminário para elaboração do diagnóstico estratégico municipal (pontos fortes e fracos, vocação econômica, ameaças, oportunidades e

principais diretrizes para o desenvolvimento interno). Na sequência foram programados seminários setoriais visando à definição de ações referentes à infraestrutura de suporte e aos setores econômicos estratégicos.

Encerradas as etapas de sensibilização e seminários o plano é estruturado para ser apresentado à comunidade. Após isto se inicia a fase de implementação, através do grupo de Coordenação (escolhido entre as lideranças comunitárias), finalmente vem a etapa de acompanhamento e avaliação das ações previstas, que terá supervisão dos técnicos do Sebrae, dando suporte no sentido de monitorar as ações do Plano.

O Diagnóstico Estratégico foi elaborado por ocasião do Seminário de Planejamento Estratégico e Alternativas de Promoção do Desenvolvimento Municipal realizado, nos dias 09, 10 e 13 de outubro de 1998, que contou com a presença do Prefeito Municipal e seus Secretários, bem como com diversas lideranças da comunidade local. O Seminário teve como objetivo o levantamento de informações estratégicas sobre o município (vocações, oportunidades, pontos fortes e fracos, visão de futuro, etc.) e também a criação de um clima de integração e co-responsabilidade nas ações a serem desenvolvidas.

Ao longo do seminário, foram discutidos e analisados os seguintes aspectos:

Constatou-se que há no município de Antônio Carlos um número significativo de entidades institucionalizadas que visam o desenvolvimento interno, porém as ações são desenvolvidas de forma isolada e não convergem para um ponto comum. Foi consenso dos participantes que as ações devem ser concentradas no plano estratégico.

Foram identificados conjuntos de elementos localizados no ambiente externo do município, que, de forma direta ou indireta, interferem no desenvolvimento local e que devem ser contemplados quando da elaboração dos projetos e planos de ação.

Os elementos do Ambiente Externo do município são: Mercosul; globalização da economia; política econômica federal; política de importação e exportação; BR 101; concorrência comercial; região metropolitana; proximidade do CEASA; Governo Estadual; Governo Federal; política ambiental; órgão de fiscalização; política de juros e órgãos de comunicação.

Da mesma forma foram identificados os elementos que internamente interferem no desenvolvimento e que deverão estar presentes na consecução do plano.

Os elementos do Ambiente Interno do município são: piscicultura; religiosidade da população; agricultura; nível cultural e educacional do povo; pecuária; comércio local; recursos naturais; localização geográfica; associações; igrejas; vias de acesso; associações, sindicatos, cooperativas, clubes; topografia; indústrias; bancos; órgão de fiscalização; condição do solo; clima; etnias; costumes e tradições.

Foram identificadas também as principais vocações econômicas, bem como as habilidades produtivas existentes no município, destacando a produção de grama; serralheria; indústria moveleira/madeireiras; transporte de cargas; turismo rural; agropecuária; indústria artesanal; hortifrutigranjeiro; produção agrícola sem agrotóxico; cultivo protegido; derivado de cana de açúcar; prestação de serviço; farinha e derivados.

Foram identificados os fatores que se relacionam de modo favorável ao desenvolvimento municipal, separado por áreas específicas, destacando os aspectos positivos.

Na área Física foram identificados os seguintes fatores: coleta de lixo; boa qualidade da água; programa de saneamento básico; construção de fossas e ampliação da rede de esgoto; vias vicinais; acessos pavimentados e vias de acesso asfaltadas; gasoduto; atendimento a 100 % das casas e energia disponível; boa audiência de rádio; boa recepção de televisão; jornais; repetidoras de tv; posto de correio e antenas parabólicas; residências próprias de boa qualidade; comunidade do interior com boas residências e baixo déficit habitacional;

Na área Social foram identificados estes fatores: atendimento gratuito a toda a população; laboratórios de análise clínica; ambulâncias; serviço de inspeção municipal; postos de saúde; farmácias; plantões nos finais de semana; médicos e dentistas; campanhas preventivas e vigilância sanitária; transporte escolar (meio rural e urbano); boas instalações; escolas equipadas; colégio Estadual Altamiro Guimarães; ensino fundamental com vagas para todos; professores qualificados

no 1º Grau; alfabetização de adultos; APP's das escolas; creche; colégio cenequista particular; merenda escolar e qualificação profissional; instalações adequadas da delegacia; baixo índice de criminalidade; polícia bem equipada e polícia civil; futebol; clubes sociais e esportivos; ginásio de esportes; festas religiosas e parques aquáticos.

Na área dos Recursos Naturais e Culturais aproveitáveis foram identificados estes fatores: agricultura; fertilidade do solo; nascentes de água; mata atlântica; abundância de rios e córregos; cachoeiras e cascatas; reserva caraguatá e os reflorestamentos; herança cultural: alemã; coral, grupo teatral e grupo folclórico; biblioteca; festas tradicionais; produção artesanal; museu e gastronomia típica; mão-de-obra rural; mão-de-obra qualificada na construção civil; população hospitaleira; mão-de-obra informatizada; artesãos; povo trabalhador; professores e mão-de-obra para a indústria moveleira.

Na área dos Recursos Econômicos/Financeiros aproveitáveis foram identificados os seguintes fatores: indústrias; casas de comércio; madeireiras; propriedades agrícolas; agências bancárias; metalúrgicas; áreas com plantação de grama; poupança popular e linhas de crédito.

Também foram identificados elementos e fatores que se relacionam de modo desfavorável ao desenvolvimento municipal, nos seguintes aspectos. Na área Física foram identificados como fatores desfavoráveis: esgotos correndo a céu aberto; ausência de tratamento de esgoto; falta de educação sanitária; lixo a céu aberto; falta de aterro sanitário; falta de coleta seletiva de lixo; uso indiscriminado do agrotóxico; falta de conscientização na coleta de lixo; falta conscientização ambiental e poluição ambiental; falta pavimentação (em 95% das estradas municipais); melhorias das vias de acesso; estradas estreitas; ruas sem padrão de medidas; falta de ciclovias e calçadas; falta diâmetro padronizado dos bueiros; estradas de morro (aclives e declives); transporte coletivo deficitário e macadame nos morros; baixa potência dos transformadores; atendimento deficiente por parte da concessionária; tensão oscilante e quedas de energia; iluminação pública deficiente; falta de iluminação pública no interior e falta de manutenção das linhas no interior; telefone celular sem condições de funcionamento por dificuldades de telefonia no interior; falta de repetidora para tv

e falta rádio comunitária própria; falta de fiscalização nas construções; falta plano habitacional; falta planejamento urbano; carência de casas populares; pouco incentivo à habitação; loteamentos clandestinos e construções irregulares.

Na área Social foram identificados estes fatores desfavoráveis: falta pronto socorro 24 horas; faltam médicos especializados; faltam raios-x; falta maternidade; falta hospital e ausência de plantão médico durante a semana; faltam cursos técnicos e nível superior e falta informatização nas escolas; falta de sinalização; contingente da polícia civil e militar com pouco treinamento; falta corpo de bombeiros e combate as drogas; falta área de lazer: parques infantis, praças; clubes deficitários; poucas opções de lazer para o público; falta opção de vida noturna; calçadão / ciclovia e parques de diversão.

Na área dos Recursos Naturais e Culturais aproveitáveis foram identificados estes fatores desfavoráveis: desmatamento nas nascentes; pouca exploração dos pontos naturais; não aproveitamento para agroturismo; falta de legislação ambiental; terras improdutivas (morros); poluição dos rios e córregos; queimadas e desmatamentos; embalagens de agrotóxicos abandonadas e lixo a céu aberto; falta grupo folclórico; falta divulgação do museu Pe. Raulino; não ensino da língua alemã; pouca qualificação da mão-de-obra (serviços) e ausência de cooperativismo; população desinteressada e desunida; ausência de ensino dos idiomas de origem (alemão e italiano); culinária nativa esquecida; falta de cinema e teatro e falta casa de cultura;

Na área dos Recursos Econômicos / Financeiros foram identificados estes fatores desfavoráveis: inadimplência; problemas na comercialização; custo alto dos insumos agrícolas; falta de incentivo ao pequeno agricultor; ausência de novos investimentos - Banco Federal; falta a associação comercial; juros altos; apoio financeiro / cultural; falta de recursos públicos; falta de empreendimentos novos; linhas de crédito; evasão de compras e a evasão de investimentos.

A seguir foi estabelecida a visão de futuro do Município, isto é, o estado futuro, almejado para o município, pela comunidade local.

Segundo o Sistema Sebrae a visão de futuro é o estado desejado pela comunidade local. Sua definição é fundamental para o direcionamento estratégico das políticas, programas e projetos de desenvolvimento municipal. A visão do

futuro responde a pergunta que a comunidade se faz: "O que queremos para Antônio Carlos nos próximos 10 anos?".

Segundo a opinião da população, sua visão do futuro compreende o seguinte cenário para os próximos 10 anos:

- Integração metropolitana;
- Reciclagem e reaproveitamento do lixo;
- Sistema viário todo asfaltado;
- Turismo rural/Pólo turístico gerando emprego e renda;
- Educação nível superior / Universidade agrícola; Agregação de valor através de agroindústrias;
- Saneamento básico, (esgoto sanitário e água tratada);
- Meio ambiente sem poluição e sem degradação;
- Atendimento a saúde com 100 % de qualidade através de plano de saúde
- Próprio; Cursos técnicos profissionalizantes. ;
- Transporte integrado / Implantação do transporte viário municipal - 100 %;
- População 100 % informatizada;
- Cooperativa agrícola;
- Indústria do lazer;
- Associação comercial e industrial funcionando;
- Melhor distribuição de renda;
- Erradicação do analfabetismo;
- Implantação de feira permanente atendendo a todos os agricultores;
- Agricultura modernizada;
- Jovens trabalhando no município;
- Comunicação on-line;
- Parque industrial;
- Alto nível de qualidade de vida.

Oportunidades são situações que, adequadamente trabalhadas, constituem-se no primeiro passo em direção à visão de futuro.

Durante o seminário foram identificados conjuntos de elementos e fatores situados no âmbito externo e interno do município com potencial econômico, os quais, devidamente explorados, constituem-se em oportunidades de novos

investimentos, promovendo conseqüentemente o desenvolvimento municipal e micro regional e criando, deste modo, condições favoráveis à implantação de empresas e à geração de empregos.

Na Agricultura foram identificadas as seguintes oportunidades: a produção de frutas e hortaliças; piscicultura; apicultura; criação de rã; agroturismo; agricultura orgânica e cultivo protegido. Na indústria as conservas de hortifrutigranjeiros; incentivo para a instalação de novas indústrias; indústrias do vestuário; agroindústrias e industrialização da produção de leiteira. No comércio as lojas de departamento; fortalecimento do comércio; comércio 24 horas; diversificação do comércio e conscientização do povo em optar pelo comércio local. No turismo a construção de hotéis e pousadas; desenvolvimento do artesanato; agroturismo; instalação de um spa; turismo ecológico e pesque-pague. Nos serviços as agências de turismo; restaurantes; teatros e cinemas e central de serviços. No Micro Regional, os cursos profissionalizantes; hospital micro regional; usina de lixo e pavimentação Antônio Carlos/São Pedro de Alcântara.

As ameaças constituem-se de elementos ou fatores situados no âmbito externo e interno do município, consideradas como passíveis de exercerem influências negativas, comprometendo assim, o sucesso do plano.

As Ameaças Internas identificadas foram: falta de infra-estrutura; individualismo; fuga de capitais; falta qualidade dos produtos; desequilíbrio ecológico; uso indiscriminado de agrotóxicos; resistência a mudanças; conservadorismo e falta consciência ecológica. E as Ameaças Externas identificadas foram: proximidade com a capital; concorrência; atravessadores; política econômica; instabilidade econômica; globalização; Mercosul e importação.

A seguir foram apontadas as políticas para o desenvolvimento interno, as quais servem de parâmetro ou orientação para a tomada de decisões.

O resultado dos painéis preenchidos pelos grupos participantes dos seminários apresenta a seguir os princípios básicos que devem orientar a execução do Plano Estratégico do município de Antônio Carlos:

- Criação da associação comercial;
- Criação de cooperativa agrícola;

- Preservação do meio ambiente;
- Organização dos diversos setores da economia;
- Turismo ecológico;
- Controle de qualidade;
- Cooperativismo e associativismo;
- Normas para instalação de indústrias (Incentivos fiscais);
- Transporte integrado;
- Valorização do comércio local;
- Preservação da qualidade de vida;
- Valorização do potencial natural e cultural do município;
- Parcerias com agroindústrias;
- Modernização da agricultura;
- Desenvolvimento da consciência ecológica;
- Valorização do ser humano.

O Diagnóstico Estratégico Municipal de Antônio Carlos foi elaborado a partir das informações geradas pelos vários segmentos da comunidade, sendo analisado abaixo nos seus aspectos abrangentes, segundo Sistema Sebrae.

Ao analisar o ambiente em que se localiza o município, não se pode esquecer as principais variáveis que hoje predominam em nível mundial, entre as quais citamos a globalização, a competitividade, a dinâmica da economia e a expansão do segmento da informação proporcionada pela rápida popularização da informática.

Os governos, Federal e Estadual, com seus respectivos órgãos, as ações políticas, a legislação na esfera pública, os fatores econômicos, o Mercosul, a globalização do mercado e os meios de comunicação foram identificados como elementos que exercem profunda influência no desenvolvimento do município.

O Plano Estratégico levou em consideração as influências destes elementos ao formular os programas, projetos e estratégias, que virão na próxima seção.

Situado a pouco mais de 30 Km de Florianópolis, Antônio Carlos, um município predominantemente agrícola, tem de concentrar sua economia em

atividades dimensionadas ao grande mercado consumidor que tem ao seu dispor, através de prestação de serviços, do desenvolvimento de plantações orgânicas de hortifrutigranjeiros e de indústrias de bem de consumo, como a Coca Cola, pioneira na região.

O Proder identificou além da agricultura já existente, a agroindústria, a indústria moveleira e o turismo como os principais segmentos em que deve se assentar a economia do município. O ecoturismo deve ser desenvolvido devido às belezas naturais, cascatas e córregos existentes.

Segundo os resultados do Proder, o município de Antônio Carlos é dotado de boa infra-estrutura física, destacando-se como pontos positivos, o sistema viário, a energia elétrica presente em 100 % das residências e o baixo déficit habitacional. Na infraestrutura social, a saúde oferece um bom atendimento à população, inclusive com plantões nos finais de semana e a educação está muito bem estruturada com disponibilidade de vagas para adultos e crianças, incluindo a existência de uma creche municipal com excelente atendimento, além do transporte escolar gratuito na zona rural.

Quanto aos recursos naturais aproveitáveis, Antônio Carlos oferece recursos hídricos abundantes e belezas naturais.

Os recursos humanos constituem elemento importante para o desenvolvimento municipal, devido ao predomínio da colonização germânica.

Contrapondo-se aos fatores favoráveis, existe um conjunto de elementos que atuam de modo desfavorável ao desenvolvimento municipal. Conforme análise a seguir.

No tocante à Infra-Estrutura Física faz-se necessário o controle do uso do agrotóxico, falta iluminação pública no interior e observa-se a necessidade de um programa que dê soluções ao problema do saneamento básico, mais especificamente ao tratamento de dejetos animais e ao destino do lixo tóxico.

No que diz respeito à Infra-Estrutura Social, falta pronto socorro 24 horas e melhor atendimento de saúde. Quanto à Educação, a carência principal se relaciona a falta de colégio técnico.

Os pontos desfavoráveis na área financeira estão ligados á descapitalização da população e á insuficiência de recursos para financiamentos com menores taxas de juros e prazos mais longos.

Num exercício de prospecção para os próximos 10 anos, foi definida a visão de futuro do município, entendida como estado desejado pela comunidade local, no que se refere à melhoria da qualidade de vida com desenvolvimento econômico sustentado e preservação do meio ambiente.

No Proder, o Sebrae entende as oportunidades como sendo um conjunto de situações existentes no município e que, adequadamente aproveitadas, possam se transformar em empreendimentos que criem postos de trabalho e gerem renda para a população.

No diagnóstico realizado, foram identificadas como principais oportunidades para o município de Antônio Carlos:

No Setor Primário: a agregação de valor aos produtos, a produção de hortifrutigrangeiros, o reflorestamento e a diversificação das culturas. No Setor Secundário: o incentivo a novas indústrias, a agroindústria, com a produção de embutidos e conservas e a introdução de outras indústrias, tais como a moveleira. No Setor Terciário: a concretização da potencialidade turística do município com o incentivo ao agro-turismo, do turismo ecológico e ao turismo rural, aproveitando a infra-estrutura dos parques aquáticos já existentes no município.

No âmbito interno foram apontadas como principais ameaças: a pouca consciência ecológica, tendo como consequência, o desequilíbrio ambiental, o individualismo e o conservadorismo da população.

Assinala-se ainda a evasão de compras e a fuga de investimentos, como fatores prejudiciais ao desenvolvimento municipal.

No âmbito externo, prevalecem como principais ameaças às políticas governamentais, o mercado globalizado (concorrência e competitividade), a proximidade de grandes centros urbanos e a instabilidade econômica.

Um conjunto de ações poderá entretanto ser desenvolvido, visando antecipar mudanças para acompanhar a velocidade das transformações que ameaçam o desenvolvimento da região.

As ações de infra-estrutura de suporte descritas abaixo foram definidas por ocasião do Seminário Setorial, no dia 18 de novembro de 1998.

Na Saúde as ações identificadas foram: contratar médicos; ampliar espaço físico do posto de saúde; controlar uso de agrotóxicos; criar consciência ecológica; intensificar os programas preventivos de saúde; implantar postos de saúde nos bairros e promover a saúde preventiva. No Saneamento: adequar e melhorar o sistema de abastecimento de água para fornecer água com qualidade e quantidade; construir galerias pluviais; implantar coleta seletiva do lixo e sistema de tratamento de lixo; implantação de fossas sépticas; promover a educação sanitária; fazer uma política de controle e saneamento urbano e implantar o sistema de esgoto sanitário. Na Energia: ampliar e melhorar a rede de iluminação pública; reativar o plantão municipal; melhorar o fornecimento de energia com aumento de potência; exigir qualidade e quantidade de energia suficiente para o município e implantação de linhas trifásicas e aumento da potência dos transformadores. No Lazer: criar o baile de debutantes; construir parques infantis; mudar o perfil do clube social (oferecer mais atrativos aos sócios) e dar continuidade ao evento da noite da canção.

Na Educação: informatizar as escolas municipais; implantar escolas profissionalizantes; implantar plano de carreira para professores do município e estatuto do magistério e criar estudo profissionalizante de 2º grau. Na Segurança: fazer ilhas de segurança em frente às escolas; implantar a educação de trânsito nas escolas municipais; ativar o plantão policial; implantar programa permanente de prevenção na segurança; aumentar o contingente de policiais civis e militares e intensificar o patrulhamento. Na Comunicação: instalar torre para captação do telefone celular; criar jornal municipal (semanal); dar apoio a eventos culturais; facilitar instalação ou concessão de uma estação de rádio; criar informativo semanal; trazer repetidoras de televisão; aumentar a oferta de telefones convencionais e instalar relógio digital na praça. E no Transporte: implantar ciclovias e calçadas; diversificar horário de ônibus; melhoria das vias de acesso do município; implantação de um sistema coletivo municipal de transporte; implantar o sistema coletivo interurbano; abrir concessão para outras empresas explorar o transporte no município e sinalizar o trânsito.

As ações dos setores econômicos estratégicos descritas abaixo foram também definidas por ocasião do Seminário Setorial.

Na Agropecuária as ações definidas foram: criar o pesque-pague; estimular o reflorestamento; incentivar a agroindústria; incentivar a piscicultura; incentivar feiras livres de produtos hortifrutigranjeiros; orientar quanto ao uso de agrotóxico; instalação de indústria de conservas; criar o pavilhão do colono para venda de produtos naturais coloniais; incentivar o beneficiamento de produtos agropecuários; criar um local para instalação de feira livre municipal; criar subsídios para instalação do agro-turismo; criar cooperativas agrícolas. Na Indústria: instalar escolas técnicas profissionalizantes na área do vestuário; criar pólo moveleiro; criar cooperativa para beneficiamento de produtos agro-industriais; incentivar a instalação de indústrias de conservas; incentivar a instalação de indústria de embutidos; criação de área industrial para empresas poluentes; implantação de uma área industrial; incentivar o desenvolvimento de indústrias de beneficiamento de produtos em madeira (portas, aberturas, móveis) e definir no plano diretor uma área para instalação de indústrias.

No Comércio: criar campanhas de conscientização para compras no comércio local; criar de escolas profissionalizantes; estimular a diversificação do comércio; criar local para venda de produtos fabricados no município; criar associação comercial de Antônio Carlos; criar um centro comercial para os lojistas concentrarem ali as vendas e programar cursos de atendimento ao público.

No Turismo: melhorar o acesso à cidade e aos bairros; publicar calendário de festas e eventos; promover cursos e palestras sobre turismo; conscientizar a população ao bom atendimento ao turista; construir parques públicos; criar casa da cultura; montar feiras livres em pavilhão público; embelezar a cidade (flores, calçadas, jardins, praças, etc); construir portal turístico; incentivar a gastronomia; melhorar a qualidade e estrutura dos parques aquáticos; implantar festivais de pesca; sinalização do município e dos pontos turísticos; promover a divulgação do município - marketing e publicidade; viabilizar uma infra-estrutura básica para acesso às belezas naturais (cascatas) e resgatar a cultura alemã.

No Artesanato: incentivar o artesanato (feiras, cursos); fazer levantamento dos produtos artesanais; incentivar e manter aulas de artes nas escolas e resgatar os costumes de trabalhos artesanais.

Na Prestação De Serviço: instalação de hotel fazenda; instalação de hotel (comercial); implantar restaurantes/churrascarias; estabelecer centros de ensino profissionalizante; incentivar a criação de empresas para exploração do transporte interno e para turismo; criar cooperativa de serviços e instalação de agência de turismo.

Os programas e projetos que foram definidos constituem o resultado final do trabalho iniciado com a elaboração do Diagnóstico Estratégico Municipal, que identificou um conjunto de fatores favoráveis e desfavoráveis ao desenvolvimento do município, como também as suas oportunidades e ameaças.

A partir do diagnóstico da situação do município, foi identificado, nos setores de suporte ao desenvolvimento municipal, um conjunto de ações estratégicas que, realizadas pelo poder público ao longo dos próximos anos, deverão trazer para a população, uma melhoria no índice de qualidade de vida, além de facilitar o crescimento da economia local. Cabe ao Fórum de Desenvolvimento Municipal analisar as ações ali sugeridas, submetê-las a um processo de prioridade e implantá-las em conjunto com o Poder Público, criando deste modo às condições básicas para o desenvolvimento municipal.

Este desenvolvimento, por sua vez, será acelerado pela colocação em prática dos programas e dos projetos identificados, discutidos e priorizados pelas lideranças locais, representativas dos setores econômicos, definidos como estratégicos.

Tais ações, devidamente selecionadas por atividades econômicas estratégicas e setores estratégicos de suporte, foram discutidas e enriquecidas por ocasião da realização dos Seminários Setoriais que contaram com expressivo número de representantes da população e técnicos das mais variadas instituições.

A discussão prolongada das ações anteriormente citadas, bem como a sua aglutinação por áreas específicas, gerou como resultado um conjunto de

programas, os quais deram origem a projetos específicos que são apresentados a seguir:

Convém lembrar que serão priorizados alguns projetos dentro de cada programa, para que a sua operacionalização se dê da forma mais racional possível. Neste trabalho serão priorizados os projetos do setor turístico. (Anexo C)

Para o Sistema Sebrae é importante lembrar que, por tratar-se de um plano estratégico de desenvolvimento, os programas e projetos apresentados pelo Proder constituem-se em unidades flexíveis, podendo sofrer alterações, em função de mudanças que venham a ocorrer no âmbito interno e externo ao município.

Os programas e projetos previstos neste plano serão operacionalizados pelos comitês executivos setoriais criados pelo Fórum Municipal de Desenvolvimento.

Para tanto, foram elaborados planos táticos que nortearão a execução das ações previstas.

Inicialmente, deverão ser selecionados entre os programas e projetos propostos aqueles que possam causar grande impacto junto à comunidade local (microrregional e estadual).

O acompanhamento e avaliação bem como o gerenciamento total deste plano serão de responsabilidade do Fórum, composto por todas as instituições que participaram da sua elaboração.

Para que isto se concretize é necessário envolvimento, comprometimento e, sobretudo persistência, já que desenvolvimento não se faz da noite para o dia. É necessário visão de médio e longo prazo para que as mudanças possam ocorrer.

O Plano Estratégico do município de Antônio Carlos foi o resultado do esforço e do trabalho conjunto dos poderes públicos municipais, de entidades públicas e privadas e, sobretudo da comunidade, presente em todo o processo de sua elaboração.

Convém lembrar que a tarefa de elaboração de um Plano constitui-se das mais fáceis. Entretanto, o grande desafio consiste na concretização de programas e projetos propostos, sempre se tendo a preocupação de adequá-los às novas realidades presentes.

O sucesso do Plano depende da conjunção de uma série de fatores, dentre os quais o Sebrae acha importante destacar alguns, a saber: a vontade política dos gestores públicos municipais em quererem executá-lo e na sua capacidade de criar condições para uma efetiva colaboração, envolvimento e participação de lideranças e da comunidade local.

Seu sucesso dependerá também da capacidade de articulação dos seus executores e principalmente da sua capacidade de buscar parceiros e aliados internos e externos, tais como órgãos governamentais e não governamentais; entidades públicas e privadas, universidades, órgãos de pesquisa, enfim, todos aqueles que possam de forma direta ou indireta, aliar-se em parceira, visando ao desenvolvimento municipal.

Outro fator importante destacado foi o de evitar o imediatismo de resultados. É bom lembrar que os programas e os projetos necessitam de tempo para maturação. Desta forma, a persistência nas ações assume um importante papel.

O Sebrae recomenda para os projetos que necessitem investimentos financeiros, estudos mais detalhados quanto à sua viabilidade.

Como o Plano prevê a participação dos mais variados setores da comunidade local, a abertura para ouvir e acatar novas opiniões, como também o desenvolvimento da capacidade de conviver com idéias divergentes são duas habilidades fundamentais para o êxito do Plano.

Outro grande desafio a ser enfrentado pelo Proder, talvez o maior, seja o gerenciamento eficaz do Plano como um todo. Para tanto, é preciso estar atento a datas e prazos previstos, envolver os parceiros nas decisões, criando com estes um clima de confiança e empolgação. Devendo ser criados indicadores consistentes de modo a facilitar a aferição dos resultados obtidos.

Deve-se dar grande destaque ao Plano, divulgando exhaustivamente os seus resultados.

Por fim, é preciso compreender o Plano Estratégico como um processo e não como algo pronto e acabado. A leitura da ambiência interna e externa deve ser uma preocupação freqüente dos gestores do Plano, de modo que possam orientar suas táticas e estratégias em função das mudanças ocorridas.

O Fórum Permanente de Desenvolvimento Municipal assume papel importante como o Órgão responsável pela discussão, implantação e avaliação das ações do município na busca da melhor qualidade de vida dos seus cidadãos, o que passa, sem dúvida, pela criação de empresas e geração de empregos.

CAPÍTULO V

MENSURAÇÃO DO PRODER NO MUNICÍPIO DE ANTÔNIO CARLOS

O presente capítulo destina-se à avaliação dos resultados do programa Proder, implantado no final de 1998 no município de Antônio Carlos. De acordo com o Sistema Sebrae sua avaliação é feita através do levantamento de indicadores qualitativos e quantitativos dos elementos sociais e econômicos do município. Os principais indicadores de avaliação para o programa são:

- Empresas constituídas/expandidas;
- Empregos gerados;
- Reuniões, palestras, treinamentos e cursos efetuados;
- Número de participantes;
- Atendimentos/consultorias realizadas;
- Acesso à linha de crédito;
- Missões e caravanas realizadas;
- Distritos industriais, incubadoras, sementeiras e condomínios empresariais constituídos.

Os resultados alcançados do programa no município de Antônio Carlos segundo levantamento do Sebrae/SC e de acordo com seu método de avaliação e sua planilha de consulta são os seguintes:

▪ Implantado:

– Etapa de Programação – 1	Sim
– Etapa de Programação – 2	Sim
– Etapa de Programação – 3	Sim
– Diagnóstico Elaborado	Sim
– Convênio c/ Sebrae Nacional	Sim
– Palestras	1
– Treinamento/Cursos – Número	2
– Treinamento/Cursos – Participantes	43
– Treinamento/Cursos – Emp. Atendidas	22
– Empresas Criadas – Formal/Informal	3

– Empresas Expandidas	0
– Empregos Diretos Gerados	4
– Missões e Caravanas – Número	1
– Missões e Caravanas – Participantes	32
– Missões e Caravanas – Emp. Atendidas	15
– Consultorias – Número	0
– Consultorias –Emp. Atendidas	0
– Acesso a Linhas de Créd. – Elaborada	0
– Instrumento de Sustentabilidade	Não Informou
– Data de Atualização do Registro	26/02/1999

Através destes resultados poderiam ser tiradas algumas conclusões, mas seriam com alguma falta de objetividade, ou seja, devido os dados não representarem muito significado real da ação do programa. Poderia dizer que o programa teve pouco sucesso, foram criadas três empresas, quatro empregos gerados, mas a questão que se coloca, é se poderia afirmar que foi o Proder, ou foi através do Proder que isso aconteceu.

Ao longo da elaboração desta monografia, ocorreram vários obstáculos, um deles foi à mensuração deste tipo de programa, devido ao próprio Sebrae não ter com clareza mecanismos claros para avaliar o seu produto, falta identificar os indicadores reais de avaliação, momento de início do programa em relação ao durante e o depois, isto é, como foi descrito nos capítulos anteriores, deveria estar definido claramente as responsabilidades, os participantes, as etapas, os instrumentos de avaliação, as fontes de informações e os procedimentos para sua análise.

Para o Sebrae o acompanhamento e avaliação bem como o gerenciamento total do plano seria de responsabilidade do Fórum, composto por todas as instituições que participaram da sua elaboração. O Fórum foi constituído no Proder de Antônio Carlos, mas não teve expressão, atuação e continuidade, representando uma das falhas, ou se não a falha mais importante para evidenciar como será constatado a seguir o pouco resultado na prática do programa para o desenvolvimento do município.

Outro obstáculo encontrado foi em relação à planilha de custos do programa, isto é, os custos podem variar de Proder para Proder, mas está numa média de R\$ 33.000,00 por programa, onde a Prefeitura entra com uma parte, o Sebrae com a grande maioria, contando com a receita dos cursos. O obstáculo identificado foi em relação a encontrar a planilha de custos do Proder de Antônio Carlos, que não foi localizada, então foi feita apenas essa citação em relação aos custos do programa, parte importante na opinião do autor para se fazer uma relação custo x benefício, mas que não é o objetivo principal deste trabalho.

Outra falha encontrada no programa, levantada nesta pesquisa e na opinião do próprio Sebrae, seria em relação à continuidade do projeto, porque para o Sebrae o programa Proder implantado no município de Antônio Carlos no final de 1998, obteve sucesso, em relação ao seu método de avaliação, as metas delimitadas foram alcançadas, pois de acordo com sua metodologia o Sebrae tem o papel de realizar o diagnóstico sócio-econômico e estratégico municipal, e a partir daí fica a cargo da comunidade responsável pela sua elaboração e implantação dar continuidade aos projetos identificados no plano.

Mas em municípios de pequeno porte, a comunidade, via de regra, segundo o Sistema Sebrae, não detém condições de infra-estrutura técnica e pessoal para dar suporte e efetivar o planejamento proposto, sendo um dos motivos para não se concretizarem na prática os projetos, como foi identificado também no Proder de Antônio Carlos.

Então depois de uma pesquisa junto ao Sebrae/SC, foi encontrado um questionário de pesquisa de avaliação do Sistema Sebrae pelos clientes externos, isto é, uma avaliação contínua da qualidade, questionário, este, que ainda não tinha sido aplicado naquele município.

Nesta pesquisa o questionário padrão do Sistema Sebrae (Anexo B) foi adaptado a fim avaliar o programa sob a ótica das pessoas que participaram da elaboração e implantação do Proder no seu município, ou seja, as pessoas que tem a verdadeira opinião sobre o projeto desenvolvido.

Foram aplicados 47 questionários e realizadas 21 entrevistas com os participantes que concordaram em responder, resultando em 21 questionários respondidos, totalizando 45% do total de entrevistas, 36% dos participantes não

foram encontrados, devido ao estabelecimento não existir mais, ou ter mudado de dono, ou não trabalhar mais no local e 19% dos participantes que foram listados como efetivos colaboradores, responderam que nunca estiveram em nenhuma reunião ou nunca foram convidados, demonstrando um outro ponto negativo do programa.

Abaixo será explicitado todo o questionário adaptado, isto é, será feita a mensuração do programa Proder, sob a ótica dos participantes responsáveis pela elaboração e implantação, através da tabulação feita dos dados coletados com ajuda do Software Estatística, ou seja, uma avaliação das opiniões dos entrevistados em relação à qualidade do programa, buscando assim tirar as devidas conclusões.

Quanto ao tamanho das empresas a pesquisa mostrou que a economia do município de Antônio Carlos esta baseada nas micros e pequenas empresas com base familiar, os dados demonstram que mais de 50% das empresas entrevistadas possuía de 1 a 4 empregados.

A pesquisa mostrou que as entidades envolvidas no programa do município de Antônio Carlos, mais de 50% pertencem ao comércio, 23,8% pertencem ao setor da prestação de serviços e os outros 23,8% correspondem ao poder público.

Em relação à idade das empresas, a pesquisa mostrou um dado positivo, isto é, 80% delas tem mais de 3 anos de vida, isso demonstra que as empresas participantes da elaboração e implantação do Proder no município de Antônio Carlos sobreviveram aos três primeiros anos de existência tidos como críticos, ou seja, segundo dados Sebrae de 100 empresas que nascem apenas 20 estarão vivas após três anos de vida.

Quando questionados se as sugestões propostas pelo Proder afetaram as suas empresas, 61,9% dos entrevistados responderam que as sugestões propostas pelo Proder afetaram de alguma forma a sua empresa, mas não ficou bem claro de que forma influenciou, para muitos foi um despertar de consciência para olhar melhor a sua empresa no contexto do seu município e em nível nacional e internacional e 38,1% responderam que as sugestões propostas pelo Proder não afetaram as suas empresa de maneira nenhuma. Quando perguntado o porque disto, eles responderam que esperavam um maior retorno, mais

sucesso, falou-se muito pouco do Proder na comunidade, faltou uma maior divulgação na opinião dos entrevistados, na realidade não trouxe resultados reais para a sua empresa.

Os resultados desta pergunta estão no quadro abaixo:

QUADRO 2

QUESTÃO 4	PERCENTUAL
SIM	61,9%
NÃO / PORQUE	38,1%
NÃO SABE / NÃO OPINOU	0%
TOTAL	100%

A conclusão desta pergunta é que o programa afetou de alguma maneira as empresas do município, isto é, pelo menos houve um despertar da comunidade para a idéia de uma união, associação, que será explicada e avaliada nas próximas questões, mas na opinião deles o programa afetou de alguma forma, mesmo que só na consciência, demonstrando um ponto positivo para o Proder de Antônio Carlos.

A quinta questão do questionário era a seguinte: houve condições de o município pôr em prática as soluções/orientações propostas pelo Proder?

Os resultados desta pergunta estão no quadro abaixo:

QUADRO 3

QUESTÃO 5	PERCENTUAL
SIM	61,9%
NÃO / PORQUE	28,6%
NÃO SABE / NÃO OPINOU	9,5%
TOTAL	100%

O Quadro 3, relacionado a quinta questão, mostra que 61,9% dos participantes responderam que houve condições do município por em prática as soluções/orientações propostas pelo Proder e 28,6% responderam que não houve condições de por em prática essas soluções. Quando foi perguntado o por que, eles responderam que houve um despertar de consciência, porém na prática nada foi concretizado, para alguns seria muito cedo para avaliar o programa, precisando de mais tempo e divulgação e que na verdade não houve continuidade do Proder no município.

A conclusão desta pergunta é que o programa afetou de alguma maneira o município, isto é, pelo menos houve um despertar da comunidade para a idéia de que seu município necessita da ajuda da própria comunidade para se desenvolver, mas em relação à por o Proder em prática, para os participantes o programa não aconteceu, devido, na opinião do autor deste trabalho, à própria comunidade não se conscientizou verdadeiramente da importância deste tipo de iniciativa para o seu desenvolvimento como município, integrado mundialmente nesta época de globalização.

A sexta questão era a seguinte: com o Proder foi possível identificar ou melhorar as oportunidades de investimento do município de Antônio Carlos?

Os resultados desta pergunta estão no quadro abaixo:

QUADRO 4

QUESTÃO 6	PERCENTUAL
SIM	76,2%
NÃO / PORQUE	9,5%
NÃO SABE / NÃO OPINOU	14,3%
TOTAL	100%

O Quadro 4 demonstra que 76,2% dos participantes responderam que com o Proder foi possível identificar ou melhorar as oportunidades de investimentos do seu município, apenas 9,5% acharam que não foi possível identificar as oportunidades, e quando perguntados o por que da negativa, eles responderam que o programa ficou restrito a gabinetes e as informações não foram repassadas para o público alvo e 14,3% não souberam responder esta questão.

A conclusão é que com o documento do Proder é possível identificar as oportunidades de investimento através da análise dos pontos fortes e fracos, das ameaças e através deste cenário elaborar projetos de ação para o município, foi o que se constatou na pesquisa, portanto, um ponto positivo para o programa.

A sétima questão era a seguinte: no seu entender, dentre os benefícios gerados pelo Proder, assinale a(s) alternativa(s) que mais se aplica(m) à sua empresa: (admite até 3 respostas):

Os resultados desta pergunta estão no quadro que segue:

QUADRO 5

QUESTÃO 7	PERCENTUAL
AUMENTO DO N. ° DE EMPREGADOS	2,8%
AUMENTO DO FATURAMENTO DE SUA EMPRESA	19,4%
MELHORIA NA QUALIFICAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA	50,0%
MELHORIA DAS OPORTUNIDADES EMPRESARIAS	19,4%
OUTROS	5,6%
NÃO SABE / NÃO OPINOU	2,8%
TOTAL	100%

O Quadro 5 mostra que dentre os benefícios gerados pelo Proder para as empresas do município de Antônio Carlos, 50% dos participantes responderam que houve uma melhoria na qualificação da mão-de-obra local, devido ao programa oferecer cursos, como os realizados no município de técnicas de atendimento ao cliente, 19,4% responderam que houve aumento do faturamento de sua empresa, e também 19,4% responderam que houve melhoria das oportunidades empresariais, demonstrando outro ponto positivo para o programa.

A conclusão é que com o Proder a comunidade empresarial, especialmente do comércio, a grande maioria dos participantes do programa, teve alguns benefícios, como uma melhor organização como veremos a seguir, uma melhor qualificação da mão-de-obra local, novas oportunidades empresariais detectadas e estes pontos nos levam a apontar este como sendo um dos pontos mais importantes do Proder de Antônio Carlos.

A oitava questão era a seguinte: com o Proder, o(a) Sr(a), passou a participar de algum tipo de associação ou sindicato?

Os resultados desta pergunta estão no quadro abaixo:

QUADRO 6

QUESTÃO 8	PERCENTUAL
SIM / ESPECIFICAR	61,9%
NÃO / PORQUE	38,1%
NÃO SABE / NÃO OPINOU	0,0%
TOTAL	100%

O Quadro 6 demonstra que 61,9% dos participantes do Proder de Antônio Carlos passaram a participar de algum tipo de associação ou sindicato, e a

associação especificada pela grande maioria foi a ACIAC – Associação Comercial Industrial e Agropecuária de Antônio Carlos que foi criada em 15 de Março de 2000, tendo a missão de proporcionar a união e a representatividade da classe empresarial local, oferecer esclarecimentos e resolver problemas comuns para satisfazer as necessidades dos associados e sua visão seria ser uma associação que represente o real interesse da classe empresarial de Antônio Carlos, fortalecida pela participação dos associados, satisfeitos com os serviços prestados pela ACIAC. A criação da associação pode ser considerada uma das ações mais importantes das poucas realizadas pelo Proder no município de Antônio Carlos.

Os restantes 38,1% dos participantes responderam que não passaram a participar de nenhum tipo de associação, e quando perguntaram porque, suas opiniões foram que não estavam com tempo disponível, ou não foi criada ou não existe uma associação para o seu tipo de negócio, algo fácil de perceber, devido a ACIAC ter sua visão focada no comércio, e também a grande maioria dos participantes do programa pertencer a este setor, este resultado de 38% não representa um ponto negativo.

A conclusão tirada desta questão foi que, através do Proder a comunidade pelo menos se conscientizou e uniu-se para uma causa comum, contrariando uma dos pontos fracos apontados pela própria comunidade no documento do programa, onde dizia que a população de Antônio Carlos é desinteressada e desunida, falta cooperativismo, falta uma associação comercial, falta também uma consciência do povo em optar pelo comércio local. Com isso, foi criada uma associação para melhorar e organizar o seu comércio, mudando algo ruim, tornando-o em algo importante para o desenvolvimento da economia de Antônio Carlos.

A nona questão era a seguinte: na sua opinião, qual foi o grande benefício gerado, para sua empresa, pelo programa Proder?

Os resultados desta pergunta serão explicitados abaixo, sem ajuda de um quadro, devido à questão ter sido respondida de forma descritiva.

A opinião dos participantes veio salientar o que foi dito anteriormente, ou seja, o que esta sendo avaliado, demonstrando que eles acharam a criação da

ACIAC o grande benefício gerado pelo programa para as suas empresas, que com a associação proporcionou-se uma maior união, conseqüentemente uma maior força do comércio local, outros responderam, que os benefícios gerados para suas empresas foram a melhoria na qualidade do atendimento, um maior envolvimento da comunidade com o poder público, os treinamentos oferecidos pelo Proder, ocorreu também uma maior conscientização para o turismo, especialmente o turismo rural, mas muitos responderam de forma negativa, dizendo que o programa não trouxe nenhum benefício real para a sua empresa, que desconhecem, que tiveram que correr atrás, não tendo nenhuma interferência do Proder.

A conclusão tirada desta questão pode ser a mesma da questão anterior, ela demonstra que foi através do Proder, ou com as ações deste programa, que a comunidade criou uma associação para o comércio local, portanto, um dos objetivos do programa se concretizou o da consciência da comunidade em desenvolver-se através da identificação de seus pontos fortes e suas oportunidades de negócio e o mais importante, o de aproveitar os seus recursos naturais e principalmente a melhor qualificação da mão-de-obra local, transformando as pequenas ações do Proder, em algo que podemos ver na prática.

A décima questão era a seguinte: na sua opinião, qual foi o grande benefício gerado, para o município de Antônio Carlos, pelo programa Proder?

Esta questão pode ser considerada a mais importante para a avaliação que este trabalho procurou demonstrar e os resultados desta pergunta serão explicitados abaixo.

Nesta questão em especial, houve uma gama diferente de respostas, então vamos descrevê-las em forma de marcadores, para melhorar a sua compreensão.

Na opinião dos participantes do programa Proder os benefícios gerados para o município foram os seguintes:

- Despertar da consciência turística;
- Elaboração do diagnóstico do município, possibilitando elaborar um plano estratégico municipal;
- Conscientizar os empresários;

- Qualidade do atendimento;
- Maior organização e qualificação do comércio local;
- Contatos entre a comunidade, união e reuniões;
- Divulgação do turismo;
- Criação da associação;
- Avanço na visão global e do espírito empreendedor;
- Falta conscientização da comunidade para por o Proder em prática; e
- É um grande instrumento para fomentar o desenvolvimento municipal, se posto em prática.

A conclusão que pode ser feita, coletada das opiniões acima descritas, é de que o Proder mesmo que não tenha posto em prática a grande maioria das ações e projetos propostos, o programa pode ser descrito como algo que trouxe muitos benefícios para a comunidade de Antônio Carlos. Foi criada uma associação, que melhorou, organizou e qualificou o comércio local com sua ajuda, houve um despertar de consciência, mas que não se transformou ficou apenas no despertar, significando um obstáculo para que o plano fosse um exemplo de sucesso. Teve uma nova perspectiva de sucesso com o despertar do turismo, que esta em fase de expansão no município, através do aproveitamento das potencialidades locais.

E para finalizar o ponto que marcou, foi a opinião de um dos participantes de que o benefício gerado para Antônio Carlos foi a elaboração do diagnóstico municipal, permitindo a projeção de ações para desenvolver o município, mas pena que não foram todas postas em prática.

A última questão era a seguinte: o(a) Sr(a). indicaria o Proder para alguma empresa ou pessoa de seu relacionamento?

Os resultados desta pergunta estão no quadro abaixo:

QUADRO 7

QUESTÃO 11	PERCENTUAL
SIM	90,5%
NÃO / PORQUE	0,0%
NÃO SABE / NÃO OPINOU	9,5%
TOTAL	100%

Esta última questão vem para reforçar, a opinião do autor de que este tipo de programa e de iniciativa por parte do Sistema Sebrae, em formular planos de desenvolvimento municipal, com objetivo de gerar de emprego e renda, mas com sua visão focada na consciência da população, para o desenvolvimento local, é muito importante para o crescimento e desenvolvimento de nossa nação.

O resultado mostra que 90,5% dos participantes indicariam o programa para alguma empresa ou pessoa de seu relacionamento, demonstrando o que representa este tipo de iniciativa para um município de pequeno porte, mesmo o Proder de Antônio Carlos não ser unanimidade entre a comunidade local, mas que poder ser considerado como um ponto positivo que ajudou no desenvolvimento do município.

Este foi o resultado da tabulação, demonstrando os pontos positivos e negativos do programa de emprego e renda – Proder do Sistema Sebrae implantado no município de Antônio Carlos.

6 - CONCLUSÃO

A presente avaliação do programa de emprego e renda – Proder, um produto do Sistema Sebrae, dando ênfase ao Desenvolvimento Econômico Local, procura determinar através de uma pesquisa, a opinião daqueles que participaram efetivamente da elaboração e implantação do plano no município, captando os pontos positivos e negativos, demonstrando a sua colaboração no desenvolvimento do município de Antônio Carlos.

Atualmente, este tema chamado de Desenvolvimento Econômico Local vem ganhando uma dimensão especial na visão de alguns autores, tornando-se um ponto que deverá ser aprofundado, pela grande importância desse tipo de teoria possa vir a ter ao afirmar-se como tal, diminuindo assim as diferenças econômicas e sociais que o hoje o nosso país possui, isto é, será uma longa caminhada na busca de uma conscientização de todas as comunidades na luta pelos seus objetivos, não dependendo apenas das ações decididas fora de seu alcance.

Esta filosofia de participação e organização comunitária constitui, sem dúvida, em crédito ao programa por ter fomentado e fortalecido as atividades econômicas no município de Antônio Carlos, através do processo participativo, com grande envolvimento das lideranças e dos segmentos mais importantes da comunidade trabalhada pelo Proder.

Constatou-se através da pesquisa de opinião os pontos de sucesso e insucesso do plano no município de Antônio Carlos, a primeira dificuldade foi o de encontrar os efetivos participantes, pois, o documento oficial declarava o nome deles, mas quando foi constatar-se em campo esta afirmação, o resultado foi que 20% dos participantes que foram listados como colaboradores do projeto, responderam que nunca estiveram em nenhuma reunião ou nunca foram convidados para participar, transformando-se num ponto negativo do programa.

Verificou também a criação do Fórum de Desenvolvimento, ou seja, o Fórum responsável pela continuidade do programa. Constatou-se que foi criado, mas não teve expressão nem atuação para dar impulso aos projetos identificados

e assim alavancar o desenvolvimento do município, como foi dito no capítulo dois, ressaltando a própria visão do Sebrae, que o sucesso deste tipo de programa depende principalmente do dinamismo desta instituição criada especialmente para essa função, mostrando uma das razões do Proder em Antônio Carlos não ter sido posto completamente na prática, transformando-se em outro ponto negativo do projeto.

Continuando a avaliação da pesquisa de opinião constatou-se alguns pontos positivos, como o de que o Proder afetou de alguma forma as empresas do município de Antônio Carlos, foi possível identificar oportunidades novas de investimentos, houve uma melhora considerada na qualificação da mão-de-obra local e das oportunidades empresariais e não deixando de falar, a criação da associação comercial industrial e agropecuária do município, que surgiu da união da comunidade do poder público e do Sebrae para organizar e fortalecer o comércio local, transformando e dando dinamismo para o município, podendo ser considerada a ação chave do programa.

Por fim, cabe ainda algumas considerações finais a respeito do projeto, que iniciativas deste gênero tem uma grande importância no desenvolvimento dos municípios, dos Estados e principalmente do país, porque estes tipos de programas, mesmo não sendo um sucesso como no caso do município de Antônio Carlos, trouxeram vários elementos reais de sucesso, como foi explicitado neste trabalho, sendo válido, tentando assim buscar a conscientização dos governantes e das próprias instituições não-governamentais e em especial as comunidades, que isso pode dar certo, mas que depende principalmente de suas forças e que os objetivos sejam bem traçados, e através deste planejamento crescer e se desenvolver aproveitando aquilo que eles tem de melhor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBAGLI, Sarita. Globalização e Espacialidade: o Novo Papel do Local *in* CASSIOLATO, José Eduardo e LASTRES, Helena Maria Martins (editores). Globalização & Inovação Localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT/MCT, 1999.

AMBONI, N. Metodologia para elaboração de trabalhos acadêmicos e empresariais. Florianópolis: ESAG/UDESC, 1996.

BECKER, Berta K. e MIRANDA, Mariana (orgs.). A geografia política do desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.

BLAKELY, Edward J.. Planning Local Economic Development: Theory and Practice, Sage Publications, 1994.

BORBA, Robinson. A Cidade Cognitiva. Tese (Doutorado), FAU, USP, 2000.

DEL CASTILLO, J. Manuel de desarrollo local. Departamento de Economía y Hacienda, Gobierno Vasco, Victoria-Gasteiz, 1994.

FRANCO, Augusto. Porque precisamos de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável. Brasília: Agora / Instituto de Política / 2000.

GIDDENS, Anthony. As conseqüências da modernidade. São Paulo: UNESP, 1993.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo : atlas, 1991.

GODARD, O. et al. Desarrollo endógeno y diferenciación de espacios de desarrollo: un esquema de análisis para el desarrollo local. Estudios Territoriales. Madrid, n. 24, 1987.

GUIMARÃES, Roberto P. El desarrollo sustentable: propuesta alternativa o retórica neoliberal. In: Revista EURE. Santiago de Chile, v. XX, n. 61, dez. 1994.

IBGE - Censo Demográfico, 1991, 2000.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.

KOTLER, Philip, Haider, Donald H., Rein, Irving – Marketing Público, Editora Makron, 1995.

MONTIBELLER FILHO, Gilberto. O mito do desenvolvimento sustentável. Tese (Doutorado), CFH, UFSC, 1999.

NIJKAMP, Peter et al. Regional sustainable development and natural resource use: Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics. Washington, World Bank, 1990.

OTTENSMEYER, Edward J.; Humphrey, Craig R. & Erickson, Rodney A. Local Industrial Development Groups: Perspective and Profiles, Policy Studies Review, Vol. 6, No. 3, 1987.

PAIVA, Adelina. Desenvolvimento Local: ferramenta para uma nova governabilidade, PNUD, Brasil, 2000.

Plano de Desenvolvimento do Município de Antônio Carlos (SC), Sebrae/SC, Florianópolis, 1998.

Proder: pauta carta da reunião do Reproder, Sebrae/SC, Florianópolis, 2000.

Proder: manual operacional/Sílvia Binda Pasquali e outros. 2ª Ed. Ver.ampl. Brasília: Sebrae/SC, 1998.

Proder: metodologia/Sílvia Binda Pasquali e outros. 2ª Ed. Ver.ampl. Brasília: Sebrae/SC, 1998.

Publicação do Governo e Sociedade, como subtítulo "avaliando a gestão", 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo : atlas, 1989.

ROSA, Couto L. Sueli. Discussões apresentadas no Encontro Mundial de Desenvolvimento Local, realizado no Canadá, em outubro de 1998, PNUD, 1999.

SOUZA FILHO, Renato Jorge. Desenvolvimento Regional Endógeno, Capital Social e Cooperação. Dissertação (Mestrado), PPGA, UFRGS, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1990.

VAZ, Carlos José. Núcleo de Gestão Municipal do Instituto Polis, Rio de Janeiro, 2000.

ANEXO A

RAZÃO SOCIAL	PARTICIPANTE	SIM / NÃO	OBS
Prefeitura M. Antônio Carlos	Geraldo Pauli	SIM	
Prefeitura M. Antônio Carlos	José Odílio Hoffmann	SIM	
Prefeitura M. Antônio Carlos	Fábio	SIM	
Assistente Social	Silvana Vilvert	SIM	
EPAGRI	Marlise Mayer	SIM	
BESC S.A.	Antônio Rodrigues	NÃO	NÃO TRABALHA +
Banco do Brasil	Altani Gonçalves	SIM	
A.N. Material Construção	Artulino	NÃO	Ñ ENCONTRADO
Afinatto	Ernani Pauli	SIM	
Agricultor	Esvaldo Nicolau Petry	NÃO	Ñ ENCONTRADO
Agro Sul	Jucemar	NÃO	MUDOU O DONO
Agropecuária Campo e Lavoura	Marlene e José	NÃO	NÃO PARTICIPOU
Bar do Amorim	Sued	NÃO	NÃO PARTICIPOU
Bar Merceria Oliveira	Clarice de Oliveira	NÃO	NÃO PARTICIPOU
Casa dos Presentes	Eleotério	SIM	
Cine Foto Pereira	João Anastácio	SIM	
Copy Arte	Gilberto Hoffmann / Daiana Hoffmann	SIM	
Distribuidora Bebidas Pantanal	Maria Madalena Schmitz	SIM	
Drogaria Kindermann	José Hamilton	NÃO	NÃO PARTICIPOU
Drogaria Kremer	Rogério Kremer	NÃO	NÃO PARTICIPOU
Eletrônica Petry	Agostinho Petry	NÃO	NÃO EXISTE +
Empreiteira Enio Vilvert	Alex Alexandre Vilvert	NÃO	Ñ ENCONTRADO
Farmácia Antônio Carlos	Zoê	NÃO	Ñ EXISTE MAIS
Feirante	Berlindo Koch	NÃO	Ñ ENCONTRADO
Grimoto Com. Peças	Hector	NÃO	NÃO EXISTE +
Ind. Art. Cimento SW	Pedro Paulo / Maria Terezinha	NÃO	Ñ ENCONTRADO
Irmãos Hoffmann	José F. Hoffmann / Reginaldo Hoffmann	SIM	
Lojas Márcia	Márcia Hoffmann	SIM	
Madereira Nova Esperança	Amilto Hoppe	NÃO	NÃO EXISTE +
Madereira Petry	Pedro Petry	NÃO	Ñ ENCONTRADO
Merceria Prim	Maria Inês H. Prim	SIM	
Mon Art	Enedite Pereira	SIM	
Oficina Gesser	Volni Elias Mayer	NÃO	NÃO PARTICIPOU
Oficina Schmitz	Ângela	NÃO	NÃO PARTICIPOU
Palmito Tintas	Romilda Lucca	NÃO	NÃO EXISTE +
Panificadora Docelar	Joaquim Martins / Leyse Martins	NÃO	MUDOU O DONO
Parque Aquático Arco Íris	Jânio	NÃO	Ñ ENCONTRADO
Parque Aquático Junckes	Porfírio Junckes	SIM	
Parque Aquático Recante Verde	Salésio	SIM	
Paulista Motos	Enivaldo Pauli	SIM	
Pecuária Pauli	Valdi Pauli	SIM	
Salão de Beleza Chilei	Chirle E. de Silveira	NÃO	NÃO PARTICIPOU
Serralheria do Nelson	Nelson	NÃO	NÃO PARTICIPOU
Supermercado Koch	Joel Koch	SIM	
Thomaz Pneus	João Thomaz de Aquino	NÃO	NÃO PARTICIPOU
Verde Vale Gramas	Luiz Cláudio	NÃO	Ñ ENCONTRADO
Verdureira do Chico	Francisco Silveira	NÃO	NÃO EXISTE +

INDICADORES

1. Como o(a) Sr(a). avalia o atendimento recebido em relação às expectativas iniciais?

() 1.1. Superou minhas expectativas iniciais

() 1.2. Atendeu minhas expectativas iniciais

() 1.2.1. Totalmente

() 1.2.2. Parcialmente. Por quê? _____

() 1.3. Não atendeu. Por quê? _____

() 1.4. Não sabe/Não opinou

2. As sugestões propostas foram compatíveis com a realidade da sua empresa?

() 2.1. Sim

() 2.2. Não. Por quê? _____

() 2.3. Não sabe/Não opinou

3. Houve condições de pôr em prática as soluções/orientações propostas pela consultoria?

() 3.1. Sim

() 3.2. Não. Por quê? _____

(ao assinalar esta questão passe para a questão de nº 07)

() 3.3. Não sabe/Não opinou

4. Com o PRODER foi possível identificar ou melhorar as suas oportunidades de investimento?

() 4.1. Sim

() 4.2. Não. Por quê? _____

() 4.3. Não sabe/Não opinou

5. No seu entender, dentre os benefícios gerados pelo PRODER, assinale a(s) alternativa(s) que mais se aplica(m) à sua empresa: **(admita até 3 resposta):**

☐ 5.1. Aumento do número de empregados. Em _____ %

☐ 5.2. Aumento do faturamento de sua empresa. Em _____ %

☐ 5.3. Melhoria na qualificação da mão-de-obra

☐ 5.4. Melhoria das oportunidades empresariais

☐ 5.5. Outro(s). Especificar: _____

☐ 5.6. Não sabe/Não opinou

6. Com o PRODER, o(a) Sr(a). passou a participar de algum tipo de associação ou sindicato?

☐ 6.1. Sim. Especificar: _____

☐ 6.2. Não. Por quê? _____

☐ 6.3. Não sabe/Não opinou

7. O(A) Sr(a) já foi atendido anteriormente pelo Sebrae?

☐ 7.1. Sim. Qual produto/serviço? _____

☐ 7.2. Não.

☐ 7.3. Não sabe/Não opinou

8. Na sua opinião, qual foi o grande benefício gerado, para a sua empresa, pelo PROGRAMA PRODER?

9. O(A) Sr(a). indicaria o PRODER para alguma empresa ou pessoa de seu relacionamento?

☐ 9.1. Sim

☐ 9.2. Não. Por quê? _____

☐ 9.3. Não sabe/Não opinou

QUESTIONÁRIO ADAPTADO

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE
UNIDADE DE ESTRATÉGIAS E DIRETRIZES



PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO SISTEMA SEBRAE PELOS CLIENTES EXTERNOS
(AVALIAÇÃO CONTÍNUA DA QUALIDADE – QUESTIONÁRIO ADAPTADO)

PROGRAMA DE EMPREGO E RENDA – PRODER IMPLANTADO NO MUNICÍPIO DE ANTÔNIO CARLOS

OBJETIVO: visa a melhoria das condições sócio-econômicas dos municípios, estimulando o desenvolvimento com base no aproveitamento das suas potencialidades, fixando o homem na comunidade e contribuindo para ao aumento do emprego e da renda.

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. NOME DA EMPRESA / PESSOA ATENDIDA: _____
- 1.1. Nº DE EMPREGADOS: [] [] [] []
2. IDADE DA EMPRESA: 2.1 [] MENOS DE 1 ANO 2.2 [] DE 1 ANO ATÉ 2 ANOS 2.3 [] MAIS DE 2 ANOS ATÉ 3 ANOS
2.4 [] MAIS DE 3 ANOS ATÉ 5 ANOS 2.5 [] MAIS DE 5 ANOS
3. SETOR DE ATIVIDADE: 3.1 [] INDÚSTRIA 3.2 [] COMÉRCIO 3.3 [] DE SERVIÇOS 3.4 [] AGROPECUÁRIA 3.5 [] OUTRO _____

INDICADORES

4. As sugestões propostas pelo PRODER afetaram a sua empresa?
- () 4.1. Sim
- () 4.2. Não. Por quê? _____
- _____
- () 4.3. Não sabe/Não opinou
5. Houve condições de o município pôr em prática as soluções/orientações propostas pelo PRODER?
- () 5.1. Sim
- () 5.2. Não. Por quê? _____
- _____
- () 5.3. Não sabe/Não opinou

6. Com o PRODER foi possível identificar ou melhorar as oportunidades de investimento do município de Antônio Carlos?

() 6.1. Sim

() 6.2. Não. Por quê? _____

() 6.3. Não sabe/Não opinou

7. No seu entender, dentre os benefícios gerados pelo PRODER, assinale a(s) alternativa(s) que mais se aplica(m) à sua empresa: **(admite até 3 resposta):**

() 7.1. Aumento do número de empregados. Em _____%

() 7.2. Aumento do faturamento de sua empresa. Em _____%

() 7.3. Melhoria na qualificação da mão-de-obra

() 7.4. Melhoria das oportunidades empresariais

() 7.5. Outro(s). Especificar: _____

() 7.6. Não sabe/Não opinou

8. Com o PRODER, o(a) Sr(a). passou a participar de algum tipo de associação ou sindicato?

() 8.1. Sim. Especificar: _____

() 8.2. Não. Por quê? _____

() 8.3. Não sabe/Não opinou

9. Na sua opinião, qual foi o grande benefício gerado, para a sua empresa, pelo PROGRAMA PRODER?

10. Na sua opinião, qual foi o grande benefício gerado, para o município de Antônio Carlos, pelo PROGRAMA PRODER?

11. O(A) Sr(a). indicaria o PRODER para alguma empresa ou pessoa de seu relacionamento?

() 11.1. Sim

() 11.2. Não. Por quê? _____

() 11.3. Não sabe/Não opinou

ANEXO C

PLANO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL

9.4. ATIVIDADE ECONÔMICA: TURISMO

PROGRAMA	PROJETOS
<ul style="list-style-type: none">Desenvolvimento Do Turismo Local.	<ul style="list-style-type: none">Projeto de publicação de calendário de eventos e festas;Projeto de apoio ao roteiro turístico;Promoção de cursos, palestras e campanhas para atendimento;Projeto de embelezamento da cidade (Flores, Arborização e Jardins);Criação do Portal Turístico.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL	
PROGRAMA:	Desenvolvimento do Turismo Local
FICHA DO PROJETO	
1. Título do Projeto:	Publicação de calendário de eventos e festas
2. Objetivos:	Divulgação e planejamento das datas festivas
3. Prazo:	Curto <input checked="" type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Longo <input type="checkbox"/>
4. Resultados Esperados (Metas):	
• Quantitativos:	Atingir 90% dos turistas;
• Qualitativos:	Divulgar o município, atingindo maior público com maior número de eventos.
5. Beneficiários:	Entidades e comunidade
6. Fontes de financiamento:	Santur, BESC, PMAC e Banco do Brasil
7. Parceiros:	PMAC, Santur, SEBRAE, Associação dos municípios
PLANO DE AÇÃO	
O QUE FAZER (Etapas do projeto)	
1.	Reunião com entidades;
2.	Contato com Secr. Turismo outros municípios;
3.	Consulta com a Santur.
4.	
5.	
6.	
QUEM FARÁ (Responsável)	
	Secr. Turismo
	Secr. Turismo
	Secr. Turismo
COMO FAZER (Estratégias)	
1.	Imprimir calendário;
2.	Divulgação do calendário.
3.	
4.	
5.	
6.	
QUANDO FAZER (Data)	
	Janeiro 1999
	Fevereiro 1999
COMITÊ EXECUTIVO: Telmo, Fábio, PMAC	

PLANO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL	
PROGRAMA:	Desenvolvimento do Turismo Local
FICHA DO PROJETO	
1. Título do Projeto:	Apoio ao Roteiro Turístico
2. Objetivos:	Desenvolvimento do turismo integrado, integração dos municípios.
3. Prazo:	Curto <input type="checkbox"/> Médio <input checked="" type="checkbox"/> Longo <input type="checkbox"/>
4. Resultados Esperados (Metas):	
• Quantitativos:	Atrair 50% a mais dos turistas que visitam Antônio Carlos;
• Qualitativos:	Melhorar as hospedagens, alimentação e transporte.
5. Beneficiários:	Comunidade, Entidades, Comércio e turistas.
6. Fontes de financiamento:	ACIAC e Prefeitura
7. Parceiros:	Comércio e Instituto de Turismo e Lazer
PLANO DE AÇÃO	
O QUE FAZER (Etapas do projeto)	
1.	Inventário do potencial turístico;
2.	Plano de Desenvolvimento turístico;
3.	Programa de conscientização turística.
4.	
5.	
6.	
QUEM FARÁ (Responsável)	
	Secr. Turismo
	Secr. Turismo
	Secr. Turismo
COMO FAZER (Estratégias)	
1.	Contratar empresas de consultoria;
2.	Conjunto com órgãos púb. e privados;
3.	Reunião com lideranças e comunidade.
4.	
5.	
6.	
QUANDO FAZER (Data)	
	Até julho 1999
	Até julho 1999
	Até dezembro 1999
COMITÊ EXECUTIVO: Fábio, Ernani e Telmo	

PLANO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL	
PROGRAMA:	Desenvolvimento do Turismo Local
FICHA DO PROJETO	
1. Título do Projeto:	Promoção de cursos, palestras e campanhas para atendimento ao turista
2. Objetivos:	Conscientizar e qualificar a comunidade
3. Prazo:	Curto <input type="checkbox"/> Médio <input checked="" type="checkbox"/> Longo <input type="checkbox"/>
4. Resultados Esperados (Metas):	
• Quantitativos:	Qualificar maior número de pessoas para receber o turista;
• Qualitativos:	Melhor atendimento ao turista e melhoria nos serviços prestados.
5. Beneficiários:	Toda a população e turista
6. Fontes de financiamento:	PMAC e Santur
7. Parceiros:	SEBRAE/Santur/CEF
PLANO DE AÇÃO	
O QUE FAZER (Etapas do projeto)	QUEM FARÁ (Responsável)
1. Diagnóstico da necessidade;	Sec. Turismo
2. Diagnosticar a falta de qualificação dos serviços;	Sec. Turismo
3. Plano Municipal de Turismo.	Sec. Turismo
4.	
5.	
6.	
COMO FAZER (Estratégias)	QUANDO FAZER (Data)
1. Realizar cursos/palestras /seminários.	Março 1999
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
COMITÊ EXECUTIVO: Márcia, Joel, Romilda	

PLANO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL	
PROGRAMA:	Programa de Desenvolvimento do Turismo Local
FICHA DO PROJETO	
Profeto:	Embelezamento da cidade (Flores, arborização e jardins)
2. Objetivos:	Dotar o município de arborização padronizada e de novas áreas públicas municipais para recreação
3. Prazo:	Curto <input type="checkbox"/> Médio <input checked="" type="checkbox"/> Longo <input checked="" type="checkbox"/>
4. Resultados Esperados (Metas):	
• Quantitativos:	Ampliar o número de praças e de arborização em 100%;
• Qualitativos:	Melhorar a qualidade de vida, humanização do ambiente.
5. Beneficiários:	População do Município e turistas
6. Fontes de financiamento:	Prefeitura, moradores, comércio e empresas de turismo
7. Parceiros:	Prefeitura, moradores, comércio e empresas de turismo e lazer, EPAGRI
PLANO DE AÇÃO	
O QUE FAZER (Etapas do projeto)	
1.	Limpeza e plantio de árvores;
2.	Construção de calçadas;
3.	Concurso de jardins;
4.	Despoluição do meio ambiente;
5.	Melhorar a infra-estrutura.
6.	
QUEM FARÁ (Responsável)	
	Prefeitura
	Moradores
	Prefeitura
	Comunidade e PMAC
	Comunidade e PMAC
COMO FAZER (Estratégias)	
1.	Reunião com a comunidade;
2.	Envolver as diversas entidades.
3.	
4.	
5.	
6.	
QUANDO FAZER (Data)	
	Julho 1999
	Julho 1999
COMITÊ EXECUTIVO: Odílio, Telmo, Luiz Carlos	

PLANO DE DESENVOLVIMENTO MUNICIPAL	
PROGRAMA:	Programa de Desenvolvimento do Turismo Local
FICHA DO PROJETO	
1. Título do Projeto:	Criação de Portal Turístico
2. Objetivos:	Melhor atendimento ao turista, prestando-lhe informações sobre o município, em como embelezar a entrada da cidade
3. Prazo:	Curto <input type="checkbox"/> Médio <input checked="" type="checkbox"/> Longo <input type="checkbox"/>
4. Resultados Esperados (Metas):	
• Quantitativos:	Construir um portal turístico;
• Qualitativos:	Melhorar a apresentação da cidade.
5. Beneficiários:	População e turistas
6. Fontes de financiamento:	PMAC, comércio e indústria
7. Parceiros:	Santur (Embratur)
PLANO DE AÇÃO	
O QUE FAZER (Etapas do projeto)	
1.	Projeto técnico e arquitetônico.
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
COMO FAZER (Estratégias)	
1.	Respeitar as culturas locais;
2.	Respeitar os aspectos naturais.
3.	
4.	
5.	
6.	
COMITÊ EXECUTIVO: Fábio, Telmo e Odílio	